



**COMPLEXO DE ENSINO SUPERIOR DE SANTA CATARINA – CESUSC
FACULDADE DE CIÊNCIAS SOCIAIS DE FLORIANÓPOLIS – FCSF
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

FLÁVIO BALBINOT

**GESTÃO DO CONHECIMENTO EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR: UMA
PROPOSTA DE PLATAFORMA DE SOFTWARE PÚBLICO PARA A FACULDADE
DE CIÊNCIAS SOCIAIS DE FLORIANÓPOLIS**

**FLORIANÓPOLIS
JUNHO 2009**

FLÁVIO BALBINOT

**Gestão do Conhecimento em Instituições de Ensino Superior: uma proposta de
plataforma de software público para a Faculdade de Ciências Sociais de
Florianópolis**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado
ao Curso de Graduação em Administração da
Faculdade de Ciências Sociais de Florianópolis
como à obtenção do título de Bacharel em
Administração.

Orientador: Professor Claudio Marlus Skora

**Florianópolis
Junho 2009**

Autor (a): Flávio Balbinot

Título: Gestão do Conhecimento em Instituições de Ensino Superior: uma proposta de plataforma de software público para a Faculdade de Ciências Sociais de Florianópolis

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à disciplina de Estágio Supervisionado IV do Curso de Graduação em Administração da Faculdade de Ciências Sociais de Florianópolis, submetido à Banca Examinadora e considerado APROVADO em ___/___/_____.

Professor Orientador (a): Claudio Marlus Skora, MsC.

Membro da Banca Examinadora

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, agradeço a todos que me deram apoio e auxiliaram na conquista dessa nova etapa de minha vida.

À minha esposa, Cláudia, que sempre me incentivou e apoiou nas conquistas durante esta etapa. E, com certeza, me apoiará nos próximos desafios.

Aos meus pais, Carla e Renato, por sempre acreditarem em minhas atitudes.

À minha irmã, Daniele, que sempre me inspirou nos estudos.

Ao meu orientador neste trabalho e grande amigo, professor Cláudio Marlus Skora, por ter me indicado as idéias e conceitos que me auxiliaram amplamente no desenvolvimento do projeto.

RESUMO

A sociedade e principalmente as organizações estão passando por um período de grandes transformações. Estas transformações ocorrem devido às evoluções nas formas de gestão. Podemos identificar três eras destas mudanças, conforme Chiavenato apud Silva e Silva (2000): Era Clássica, Era Neoclássica e Era da Informação. A Era da informação, também conhecida como Era do Conhecimento, destaca-se pela importância do Capital Humano ou do Conhecimento Humano e também pelo dinamismo e imprevisibilidade nas decisões diante do mercado que a organização está inserida e seus concorrentes. As Instituições de Ensino Superior (IES) também estão preocupadas nos desafios dessas mudanças em suas gestões. Os principais fatores medidos e acompanhados são os concorrentes e os indicadores exigidos pelo Ministério da Educação - MEC, gerenciados pelo de SINAES – Sistema Nacional de Avaliação da Educação de Ensino Superior.

Palavras-chave: Instituições de Ensino Superior. SINAES. Portais Corporativos. Gestão do Conhecimento.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1 – Quadro de concorrentes da região	23
Figura 1 – Espiral do Conhecimento	29
Quadro 2 – Diferença entre departamento de treinamento e educação corporativa.	35
Quadro 3 – Sete dimensões da Gestão do Conhecimento	36
Quadro 4 – Descrição de cada conceito do Instrumento de Avaliação Externa.....	53
Quadro 5 – Quadro demonstrativo dos pesos e quantidade de indicadores de cada dimensão.....	54
Quadro 6 – Itens do Requisitos Legais	54
Quadro 7 – Tabela de pesos, quantidade de indicadores e dimensões do ACG.	59
Quadro 8 – Requisitos Legais de avaliação do ACG.	60
Quadro 9 – Fases da pesquisa	63
Quadro 10 – Indicadores da dimensão 1 do Instrumento de Avaliação de Cursos...	67
Quadro 11 – Documentos/relatório, responsáveis e periodicidade dos indicadores da dimensão 1 do Instrumento de Avaliação Externa.	68
Quadro 12 – Indicadores da dimensão 6 da planilha elaborada do roteiro de Auto-avaliação.	70
Quadro 13 – 7 Dimensões do TERRA x Portal Corporativo Proposto.....	73
Figura 2 – Tela de login do Portal Corporativo proposto	74
Figura 3 – Tela inicial do Portal Corporativo proposto.....	74
Figura 4 – Tela inicial do Instrumento de Avaliação dos Cursos de Graduação	75
Figura 5 – Tela com os indicadores do Instrumento de Avaliação dos Cursos de Graduação.....	76
Figura 6 – Tela com as alterações das informações de cada indicador.....	76
Figura 7 – Tela de Atualização do documento/relatório	77
Figura 8 – Semáforos de explicação dos documentos/relatórios.	77

LISTAS DE ABREVIATURAS

ACG – Avaliação dos Cursos de Graduação

AVALIES – Avaliação Institucional

CESUSC – Complexo de Ensino Superior de Santa Catarina

CONAES – Comissão Nacional de Avaliação da Educação Superior

FCSF – Faculdade de Ciências Sociais de Florianópolis

GC – Gestão do Conhecimento

IES – Instituição de Ensino Superior

INEP – Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira

MEC – Ministério da Educação

PdCCs – Portais Corporativos de Conhecimento

PHP – Hypertext Preprocessor

SINAES – Sistema Nacional da Avaliação do Ensino Superior

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA E PROBLEMÁTICA.	11
1.1.1 Tema	11
1.1.2 Pergunta da Pesquisa	11
1.2 OBJETIVOS	11
1.2.1 Objetivo Geral	11
1.2.2 Objetivos Específicos	11
1.3 JUSTIFICATIVA	12
1.4 ORGANIZAÇÕES DO DOCUMENTO	14
2 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA	16
2.1 APRESENTAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO E NATUREZA DA ATIVIDADE	16
2.1.1 Missão do CESUSC	17
2.2 PORTE	17
2.3 PRINCIPAIS MERCADOS	17
2.4 SERVIÇOS PRESTADOS	17
2.5 PERFIL DA FORÇA DE TRABALHO	18
2.6 PRINCIPAIS INSTALAÇÕES, EQUIPAMENTOS E TECNOLOGIAS	18
2.6.1 Instalações	18
2.6.2 Equipamentos e Tecnologias:	19
2.7 PRINCIPAIS PROCESSOS	20
2.8 CLIENTES E MERCADOS	21
2.8.1 Principais Clientes	21
2.8.2 Principais Necessidades dos Clientes	21
2.8.3 Fornecedores	22
2.9 CONCORRÊNCIA DO SETOR DE ATUAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO	23
2.10 ESTRATÉGIAS PERANTE A CONCORRÊNCIA	24
2.11 POLÍTICA DE QUALIDADE	24
3 REVISÃO LITERÁRIA	26
3.1 GESTÃO DO CONHECIMENTO	26

3.1.1 Espiral do conhecimento.....	28
3.1.1.1 Socialização: de Tácito para Tácito.....	29
3.1.1.2 Externalização: de Tácito para Explícito.....	30
3.1.1.3 Combinação: de Explícito para Explícito.....	30
3.1.1.4 Internalização: de Explícito para Tácito.....	31
3.1.2 Criando a Gestão do Conhecimento nas Organizações.....	31
3.1.2.1 Gestão das competências.....	32
3.1.2.2 Gestão do Capital Intelectual.....	33
3.1.2.3 Aprendizagem Organizacional.....	33
3.1.2.4 Inteligência Empresarial.....	34
3.1.2.5 Educação Corporativa.....	35
3.1.3 As sete dimensões da Gestão do Conhecimento.....	36
3.1.3.1 Dimensão 1: fatores estratégicos e papel da alta administração.....	36
3.1.3.2 Dimensão 2: cultura e valores organizacionais.....	38
3.1.3.3 Dimensão 3: estrutura organizacional.....	39
3.1.3.4 Dimensão 4: administração de recursos humanos.....	41
3.1.3.5 Dimensão 5: sistemas de informações.....	42
3.1.3.6 Dimensão 6: mensuração de resultados.....	44
3.1.3.7 Dimensão 7: aprendizado com o ambiente.....	44
3.2 PORTAIS CORPORATIVOS.....	45
3.2.1 A importância do Portal Corporativo para a Gestão do Conhecimento....	45
3.2.2 Implementando Portal Corporativo ou Portal Corporativo de	
Conhecimento.....	47
3.3 SISTEMA NACIONAL DE AVALIAÇÃO DA EDUCAÇÃO SUPERIOR.....	51
3.3.1 Avaliação Institucional (AVALIES).....	52
3.3.1.1 Instrumento de Avaliação Externa.....	52
3.3.1.2 Avaliação Interna ou Auto-avaliação.....	55
3.3.2 Avaliação dos Cursos de Graduação (ACG).....	58
3.3.2.1 Instrumento de Avaliação para fins de renovação de reconhecimento dos cursos de graduação do SINAES.....	58
4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	61
4.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	61
4.2 DEFINIÇÃO DO UNIVERSO.....	63

4.3 TÉCNICA E INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS	63
4.4 PLANO DE TRATAMENTO DE DADOS	64
5 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS.....	65
5.1 ANÁLISES DAS PLANILHAS DOS INSTRUMENTOS E ROTEIROS DE AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL E DE CURSO.....	65
5.1.1 Análise e aperfeiçoamento do Instrumento de Avaliação de Curso de Graduação do SINAES	66
5.1.2 Análise da planilha do Instrumento de Avaliação Externa	67
5.1.3 Análise e elaboração da planilha do Roteiro de Auto-avaliação Institucional	69
6 PROPOSIÇÃO DE UM PLANO OU ESTRATÉGIAS OU SUGESTÕES.....	71
6.1 PROPOSTA DO PORTAL CORPORATIVO	71
6.1.1 Telas do Portal Corporativo	73
7 CONSIDERAÇÕES FINAIS	78
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	80
ANEXO A - DIAGNÓSTICO PNQ.....	83
ANEXO B – ORGANOGRAMA CESUSC.....	90
APÊNDICE A – PLANILHA DE INSTRUMENTO DE AVALIAÇÃO DOS CURSOS DE GRADUAÇÃO 2008.....	91
APÊNDICE B – PLANILHA DO INSTRUMENTO DE AVALIAÇÃO EXTERNA	105
APÊNDICE C – PLANILHA DO ROTEIRO DE AVALIAÇÃO INTERNA OU AUTO-AVALIAÇÃO.....	119

1 INTRODUÇÃO

O mercado das Instituições de Ensino Superior - IES no Brasil está passando por um momento de transição. Conforme Goulart e Filho (2009, p. 18) cita, “o cenário das IES da rede privada é, portanto, marcado por incertezas, e também por controvérsias quanto a seus rumos mercadológicos, já que há investimentos em expansão e possibilidades de arranjos negociais com *joint ventures*, alianças, fusões, fundos de investimento, entre outros.”

A Faculdade de Ciências Sociais de Santa Catarina – FCSF, mantida pelo Complexo de Ensino Superior de Santa Catarina - CESUSC, optou e desde que iniciou suas atividades defende a qualidade de ensino como principal fator para ingressar e manter-se no mercado.

Assim como o mercado das Instituições de Ensino Superior está em ebulição, o mercado de software nacional está seguindo uma tendência mundial que é a de cada vez mais utilizar o software livre ou público em suas aplicações e nos seus desenvolvimentos. Esta tendência deve-se ao fato de que o software público possui um conceito muito inteligente e dinâmico para as mudanças necessárias ou atualizações. Conforme Silveira (2004) baseia-se nas quatro liberdades: uso, cópia, modificações e redistribuição.

Este trabalho tem como principal objetivo propor a implantação de um Portal Corporativo com base na Gestão do Conhecimento, utilizando como tecnologia principal uma plataforma de software público. Esta proposta visa também a atender alguns indicadores exigidos pelo MEC pelo SINAES e ainda baseia-se nos pontos fracos identificados nas respostas do questionário dos Critérios de Excelência da Gestão da Fundação Nacional da Qualidade.

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA E PROBLEMÁTICA.

1.1.1 Tema

Portais Corporativos e Avaliações das Instituições de Ensino Superior.

1.1.2 Pergunta da Pesquisa

De que forma um portal corporativo poderá gerenciar as informações fundamentais para as avaliações do SINAES que a Faculdade de Ciências Sociais de Florianópolis é submetida pelo MEC?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Propor a implantação de um portal corporativo utilizando uma plataforma de software público e com base em gestão do conhecimento.

1.2.2 Objetivos Específicos

Seguindo a proposta do objetivo geral, este trabalho apresenta como objetivos específicos os seguintes itens:

- a) Identificar os indicadores do Instrumento de Avaliação Institucional Externa, Avaliação dos Cursos de Graduação e do Roteiro de Auto-avaliação Institucional, exigidos pelo Ministério da Educação – MEC.

- b) Verificar a possibilidade / adequação da plataforma de software público para a elaboração do Portal Corporativo para fazer a gestão dos indicadores do SINAES na FCSF quanto aos processos avaliativos do MEC;
- c) Delinear os conteúdos do Portal Corporativo em uma plataforma de software público para a FCSF.

1.3 JUSTIFICATIVA

Com a velocidade de mudanças ocorridas nos mercados específicos que cada organização está inserida, cada vez mais são necessárias formas eficientes, seguras e rápidas de disseminar as informações para todos os colaboradores, clientes e fornecedores envolvidos nos processos.

As Instituições de Ensino Superior não estão longe desta realidade, principalmente com as fusões de grandes instituições com as de menor porte. Com isso a concorrência está cada vez mais agressiva no mercado, tornando mais importantes e tendo que tornar mais ágeis as decisões estratégicas e informações disponibilizadas para os discentes, docentes e colaboradores das IES.

Além disso, a comunicação está diretamente e indiretamente relacionada nos indicadores do SINAES. Diretamente, pois há uma dimensão específica para Comunicação. Indiretamente por que possui alguns indicadores que dependem da disponibilização das informações avaliadas e outros indicadores necessitam de divulgação.

O desenvolvimento de um Portal Corporativo com base em Gestão do Conhecimento pode ser justificado pela análise do questionário do Diagnóstico do Prêmio Nacional da Qualidade – PNQ (ANEXO A) respondido em conjunto pelo atual diretor-geral da Faculdade de Ciências Sociais de Florianópolis, onde é indicado que um dos pontos fracos mais observado é a falta de um canal de comunicação entre todos os envolvidos nos processos da faculdade.

Além do Diagnóstico do PNQ (ANEXO A), pode-se analisar que toda a gestão acadêmica, por possuir informação, necessita uma gestão do conhecimento. Fato que para a gestão do conhecimento, o desenvolvimento de um Portal

Corporativo fará a disseminação do conhecimento para todos os envolvidos no processo da gestão acadêmica. Conforme Terra e Gordon (2002, p. 97) cita, “um portal corporativo reduz a complexidade da procura em redes complexas e fontes diversificadas de dados on-line, melhorando o retorno de investimento ao fornecedor melhores subsídios para a tomada de decisão e gerando, com isso, benefícios como o aumento de produtividade, melhor serviço ao cliente e custos reduzidos de pessoal.”

No que se refere à utilização de software público para o desenvolvimento do portal corporativo, destaca-se principalmente o baixo custo de investimento e manutenção de um sistema desenvolvido nessa plataforma.

De acordo com SILVEIRA (2004), o objetivo de desenvolvimento em software público está justificado em cinco argumentos principais:

- 1) Argumento macroeconômico;
- 2) Argumento de segurança;
- 3) Argumento da autonomia tecnológica;
- 4) Argumento da independência de fornecedores;
- 5) Argumento democrático.

No argumento macroeconômico, Silveira define:

Do ponto de vista macroeconômico, a adoção do software livre permite reduzir drasticamente o envio de royalties pelo pagamento de licenças de software, gerando maior sustentabilidade do processo de inclusão digital da sociedade brasileira e de informatização e modernização das empresas e instituições. (SILVEIRA, 2004, p. 39).

Já no argumento segurança, conforme (SILVEIRA, 2004), a utilização do software livre é o mais aconselhável. Pois, ao contrário do software proprietário, o software livre permite a auditoria dos usuários do sistema.

Na definição de Silveira, sobre o argumento de autonomia tecnológica, ele descreve:

Sob o terceiro aspecto, a adoção do software livre amplia as condições de autonomia e capacitação tecnológica do país, uma vez que permite que usuários nacionais sejam também desenvolvedores internacionais. Com o acesso à documentação que contém os códigos-fonte, o software livre permite aos técnicos, engenheiros e especialistas que acompanham a

evolução do software livre se capacitarem para alterá-lo de acordo com os interesses de cada local. (SILVEIRA, 2004, p. 40).

Nos outros dois argumentos, SILVEIRA (2004) cita que referente à independência de fornecedores, na plataforma de software, por ter o código-fonte aberto, qualquer desenvolvedor poderá modificar este código-fonte, não ficando o conhecimento em poder de um único fornecedor. E no último argumento, Silveira finaliza:

O quinto argumento é o democrático. As tecnologias de informação e comunicação estão se consolidando como meios de expressão do conhecimento, de expressão cultural e de transações econômicas. A limitação de seu acesso começa a ser percebida como uma violação dos direitos fundamentais. (SILVEIRA, 2004, p. 42).

Portanto, a proposta de um Portal Corporativo para uma gestão pedagógica e administrativa com vantagem competitiva utilizando como base a gestão do conhecimento e uma plataforma de software público é essencial para o mercado em que a FCSF está inserida, posicionada de forma a diferenciar o ensino de qualidade.

1.4 ORGANIZAÇÕES DO DOCUMENTO

Este trabalho apresenta as informações divididas em capítulos. No primeiro capítulo é apresentada a introdução do trabalho, juntamente com os objetivos, gerais e específicos e a justificativa da elaboração deste trabalho.

No segundo capítulo traz a caracterização completa da organização escolhida para o desenvolvimento do trabalho, englobando histórico, principais cliente, entre outras informações.

No terceiro capítulo é descrito todo o embasamento teórico relacionando com os objetivos e problematização questionada no primeiro capítulo. O embasamento teórico que envolve questões sobre Gestão do Conhecimento, Portais Corporativos e o Sistema Nacional da Avaliação do Ensino Superior.

No quarto capítulo é delineada a metodologia utilizada no trabalho, mostrando qual a metodologia, universo da pesquisa, a técnica de coleta dos dados e, por fim, a análise dos dados levantados.

No quinto capítulo é apresentada a análise e interpretação dos dados apresentados conforme proposta do quarto capítulo.

No sexto capítulo é proposto o Portal Corporativo, baseando-se nos capítulos da base teórica, procedimentos metodológicos e a análise e interpretação dos dados.

No último capítulo são apresentadas as considerações finais, mostrando o quanto o trabalho enriqueceu meu conhecimento e no que poderá auxiliar no processo de gestão da Faculdade Ciências Sociais de Florianópolis. No final, propostas de novas pesquisas.

2 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

Neste capítulo é descrita a Faculdade de Ciências Sociais de Florianópolis, mostrando sua caracterização, o mercado em que está inserida, seus principais clientes e fornecedores, tecnologias e suas principais estratégias. Complementando este capítulo há o anexo A deste trabalho, onde são analisados os itens do Questionário do Prêmio Nacional da Qualidade para pequenas empresas.

2.1 APRESENTAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO E NATUREZA DA ATIVIDADE

A Faculdade de Ciências Sociais de Florianópolis – FCSF – mantida pelo Complexo de Ensino Superior de Santa Catarina – CESUSC - iniciou suas atividades em 11 de fevereiro de 2000, através portaria ministerial número 109, de 10 de fevereiro de 2000, tendo como sede o prédio Escola Sindical Sul da Central Única dos Trabalhadores (CUT), no bairro de Ponta das Canas, Florianópolis, Santa Catarina. Atuando na área de ensino teve como curso inicial, aprovado no mesmo ato de abertura, o Direito. Atualmente tem sua sede localizada na Rodovia SC 401 – Km 10, no bairro de Santo Antônio de Lisboa, Florianópolis, Santa Catarina.

No ano de 2008 a FCSF oferece, além do curso de Direito, os cursos de Administração, Psicologia e Tecnólogo de Design de Interiores. O curso de Administração teve a primeira turma formada no primeiro semestre de 2006. O curso de Psicologia terá sua primeira turma formada em 2010 e o curso de Tecnólogo de Design de Interiores iniciou suas aulas no primeiro semestre do ano de 2008. Além dos cursos de graduação, o CESUSC possui uma parceria com o Instituto de Pesquisa e Estudos Jurídicos – IPEJ onde são oferecidos cursos de especializações *latu sensu* nas áreas do Direito e Administração. Outras atividades e núcleos de estudos fazem parte do Programa de Extensão.

O CESUSC tem como presidente honorífico o Dr. Edmundo Lima de Arruda Júnior; como diretor de financeiro, o professor João Silveira; e como diretor geral da FCSF, o professor Cláudio Marlus Skora.

2.1.1 Missão do CESUSC

“Constituir centro de excelência no campo do ensino superior, comprometido com a pesquisa e extensão, com a produção e a disseminação de conhecimentos, especialmente nas áreas de ciências humanas e sociais, com foco no Estado de Santa Catarina e Grande Florianópolis, participando do esforço nacional para a compreensão dos seus problemas, visando contribuir para o desenvolvimento nacional auto-sustentado.” (Site Cesusuc)

2.2 PORTE

O CESUSC é uma sociedade mercantil que no ano de 2008 possuía 14 sócios, dos quais recebem porcentagem de cotas conforme definido na 5ª alteração do contrato social.

No ano de 2007, o faturamento aproximou-se dos R\$ 2.500.000,00.

2.3 PRINCIPAIS MERCADOS

O principal mercado da Faculdade de Ciências Sociais de Florianópolis é atender toda a demanda do norte da ilha de Florianópolis e, além disso, buscar atender a demanda na região metropolitana de Florianópolis.

2.4 SERVIÇOS PRESTADOS

O principal serviço prestado pela Faculdade de Ciências Sociais de Florianópolis é o processo de aprendizado. Desenvolvendo o ensino, pesquisa e extensão para a comunidade.

2.5 PERFIL DA FORÇA DE TRABALHO

O CESUSC possui, além dos colaboradores, identificados como corpo técnico-administrativo, os discentes que são responsáveis pelo processo de aprendizado aos docentes.

No total o CESUSC tem 2008, 66 colaboradores responsáveis pelo fluxo correto de todos os processos envolvidos. Do total, 2% com especialização; 24%, com superior completo; 39%, com superior incompleto; 18%, com ensino médio completo; e 17%, com ensino fundamental completo. Além dos 66 colaboradores, há 15 colaboradores terceirizados na área de segurança.

O CESUSC também conta, em 2008, para o seu processo de aprendizado 100 docentes - 19% são doutores, 74%, mestres; e 7%, especialistas.

2.6 PRINCIPAIS INSTALAÇÕES, EQUIPAMENTOS E TECNOLOGIAS

Atualmente a FCSF possui tecnologias, equipamentos e instalações que atendem aos indicadores SINAES – Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior, indicadores que são utilizados para a avaliação das universidades e faculdades.

2.6.1 Instalações

- a) Laboratórios de Informática: possui 3 laboratórios de informática com 25 computadores cada para utilização na digitação de textos, elaboração de planilhas eletrônicas e navegação na internet.
- b) Biblioteca: conta com mais de 30.000 exemplares de livros, DVDs, monografias e revistas. Além disso, possui salas de estudo individuais e salas de estudo coletivas.

- c) ESAJ – Escritório de Atendimento Jurídico: que atende a comunidade com menor poder aquisitivo e ainda proporciona ao discente do curso de Direito a convivência real da sua área de atuação;
- d) PAC – Posto de Atendimento e conciliação: é uma parceria entre o CESUSC e o Tribunal de Justiça, onde os casos são atendidos de forma a buscar a conciliação entre as partes interessadas;
- e) Salas de aula: possui 37 salas com climatização, excelente iluminação e com janelas amplas para um melhor arejamento, cadeiras estofadas e quadros brancos. Cada sala de aula suporta aproximadamente 55 alunos;
- f) Laboratório de Neuro-Anatomo-Fisiologia: laboratório onde os alunos do curso de Psicologia colocam em prática o conhecimento adquirido nas aulas de comportamento humano;
- g) Laboratório de Análise Experimental do Comportamento: o aluno do curso de Psicologia tem a possibilidade de desenvolver projetos de pesquisa no comportamento humano;
- h) CEPSI - Centro de Psicologia Aplicada: o aluno pode realizar estágio para o curso de Psicologia, aplicando tudo o que foi estudado até o quinto semestre do curso;
- i) Câmeras de segurança: o campus possui aproximadamente 30 câmeras de segurança.
- j) Estacionamento: comporta aproximadamente 500 carros, com segurança de câmeras e também de equipe terceirizada.

2.6.2 Equipamentos e Tecnologias:

- a) Datashows, retroprojetores, TV e DVDs Player: existem atualmente 12 datashows, 15 retroprojetores, 05 TV e DVDs Player. Equipamentos que os professores utilizam para auxílio às aulas;
- b) Rede WI-FI: 100% do campus do CESUSC, incluindo salas de aula, possui acesso à internet pela tecnologia WI-FI, ou internet sem fio;

- c) Sistema Acadêmico On-line onde alunos e professores têm acesso a informações, tais como: notas, recados, presenças, horários, material de apoio e reservas de equipamentos pelo sistema acadêmico. As reservas de equipamentos somente os professores podem fazer;
- d) Site Institucional: o CESUSC divulga suas informações eletronicamente via seu site institucional. O acesso pode ser realizado pelo endereço www.cesusc.edu.br;
- e) Trinta e cinco notebooks com acesso WI-FI, onde os professores poderão acessar o sistema acadêmico e sites para apoio pedagógicos.
- f) E-mails: todo aluno, professor e colaboradores têm direito a um e-mail com 100MB de espaço para utilização profissional para colaboradores e professores e acadêmico para os alunos.

2.7 PRINCIPAIS PROCESSOS

Vários setores estão envolvidos para que o processo principal do CESUSC ocorra dentro dos padrões de qualidade exigidos pelo PPI – Plano Pedagógico Institucional. Dentro destes setores existem vários subprocessos que completam o processo.

Com a secretaria acadêmica, além do principal processo de organização dos processos seletivos, fica como responsabilidade toda e qualquer questão pedagógica que envolva a comunidade acadêmica.

Na biblioteca está a responsabilidade de apoio à comunidade acadêmica no que se refere aos estudos científicos, adquirindo e gerenciando a disponibilidade de livros, DVD, periódicos e todo e qualquer material para este fim.

No NAD – Núcleo de Apoio Docente tem a responsabilidade de prestar o apoio à comunidade acadêmica no que se trata dos processos de logística, tais como salas de aulas, informações dos professores e coordenação, entre outros processos.

Outro setor que atende a comunidade acadêmica é o Financeiro que trata de toda a gestão das informações financeiras dos alunos, disponibilizando relatórios operacionais e gerenciais.

2.8 CLIENTES E MERCADOS

2.8.1 Principais Clientes

Por ser uma instituição de ensino superior, o CESUSC tem um importante aspecto a se considerar. Como Sirvanci (2002) descreve em seu artigo para Revista Spei, o acadêmico vive dois momentos durante o processo de aprendizado: o de cliente, onde ele paga pelo serviço, e de participante do processo do serviço de aprendizado, onde não é considerado cliente.

Analisando na ótica de que o acadêmico precisa interagir com todo o processo de aprendizado, já que sem essa interação ele não receberá seu “produto” ou não absorverá o conhecimento exigido pelo CESUSC e por ele mesmo, o acadêmico deixa de ser cliente passando a exercer o papel de participante neste processo.

Tomando como base o conceito de Johnston e Clark (2002), o principal cliente do CESUSC é o acadêmico que paga pelo serviço de aprendizagem.

Em 2008, o CESUSC possuía 2020 acadêmicos na graduação, sendo que 1.427 no curso de Direito, 384 no curso de Administração, 134 no curso de Psicologia e 36 acadêmicos no curso de Tecnólogo de Design de Interiores.

2.8.2 Principais Necessidades dos Clientes

O acadêmico da FCSF busca, além da qualidade no ensino, professores qualificados que têm em seu dia-a-dia experiência de mercado e teoria de seus conhecimentos adquiridos.

2.8.3 Fornecedores

O CESUSC sempre busca formar parcerias com seus fornecedores. Assim há possibilidade de um melhor atendimento dos mesmos.

Os principais fornecedores do CESUSC são:

- a) UNIFORMARE: empresa desenvolvedora do sistema de gestão, UNIMESTRE. A empresa tem parceria com o CESUSC desde o segundo semestre de 2006, onde foram realizadas diversas análises entre alguns sistemas no mercado;
- b) UNETVALE: empresa que presta serviço desde outubro de 2007. É responsável pela hospedagem dos sites e e-mails dos CESUSC. O contrato foi assinado com acordo de nível de serviço (SLA - Service Level Agreement), onde a empresa tem o dever de disponibilizar os serviços com disponibilidade de 99%. Com regras de o CESUSC receber, conforme tabela de valores, o valor em desconto;
- c) BRASIL TELECOM: atualmente toda infra-estrutura de telecomunicações, dados e voz é realizada pela Brasil Telecom. Há um contrato de SLA assinado;
- d) PRIMASOFT: empresa responsável pelo sistema de gerenciamento da Biblioteca;
- e) JUNKES ENGENHARIA: empresa responsável pela construção dos prédios utilizados pelo CESUSC;
- f) BANCO SANTANDER: responsável pelos processos financeiros do CESUSC, tais como: pagamento dos funcionários, fornecedores, tributos e outros;
- g) BACK: empresa parceira que tem a responsabilidade de toda a segurança do campus;
- h) PRIMELASER: responsável pelo *outsourcing* das impressões realizadas pelos professores e colaboradores;
- i) CEQUIPEL: empresa que fornece materiais e móveis escolares, como carteiras, cadeiras, quadros brancos, etc.;
- j) MEPAS: fornecedora de materiais de expediente e escritório;

- k) GOEDERT: empresa que participa do processo de orçamento para o fornecimento de matérias de higiene e limpeza;

2.9 CONCORRÊNCIA DO SETOR DE ATUAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

O CESUSC tem como principal mercado a região metropolitana de Florianópolis, onde existem concorrentes que também atendem esta região.

Mas no que se refere às instituições, estudiosos e pesquisadores que trabalham nesta área, estão avaliando os caminhos que a área de ensino seguirá. Como Goulart e Filho (2009), são dois caminhos: o das grandes instituições que terão vários filiais ou campus pelo Brasil ou região inserida e as instituições que prezam pela qualidade buscando um ensino diferenciado.

Tendo como base todas as universidades e faculdades da região, segue a listagem dos concorrentes do CESUSC:

Instituição	Setor	Localização
UNISUL – Universidade do Sul do Brasil	Particular	Palhoça/Florianópolis
UDESC – Universidade do Estado de Santa Catarina	Público	Florianópolis
UNIVALI – Universidade Vale do Itajaí	Particular	Biguaçu/São José
UFSC – Universidade Federal de Santa Catarina	Público	Florianópolis
ASSESC – Associação de Ensino de Santa Catarina	Particular	Florianópolis
Faculdade Estácio de Sá de Santa Catarina	Particular	São José
Faculdade Decisão	Particular	Florianópolis
ÚNICA	Particular	Florianópolis
Faculdades Energia	Particular	Florianópolis
Faculdades Barddal	Particular	Florianópolis
IES – Instituto de Ensino Superior da Grande Florianópolis	Particular	São José

Quadro 1 – Quadro de concorrentes da região
Fonte: Documentos da Instituição

Além das relacionadas na tabela acima, o CESUSC pode ter como concorrente as instituições que oferecem cursos Ead – Ensino à Distância. Estas instituições podem estar situadas em qualquer região do Brasil.

2.10 ESTRATÉGIAS PERANTE A CONCORRÊNCIA

Conforme estudos realizados sobre as instituições concorrentes, o CESUSC busca diferenciais para a qualidade no processo de aprendizado oferecido para a comunidade acadêmica.

Entres os diferenciais estão docentes que em sua maioria possuem a titulação de Mestre. Além disso, possui infra-estrutura de qualidade com preocupação na acessibilidade para deficientes físicos; sistema WI-FI em todo o campus; organizações de eventos com palestrantes conhecimentos no Brasil e mundialmente.

2.11 POLÍTICA DE QUALIDADE

A política de qualidade adotada pelo CESUSC baseia-se no SINAES – Sistema de Nacional de Avaliação do Ensino Superior. No SINAES há diversos indicadores formulado pelo MEC que servirão para a avaliação da instituição.

Outra política que será adotada pelo CESUSC são os indicadores do PNQ – Prêmio Nacional da Qualidade, da Fundação Nacional da Qualidade. Trata-se de um projeto iniciado em 2007, onde cada setor desenvolverá seus processos baseando-se nos indicadores do PNQ, mas sem perder o norte dos indicadores do SINAES.

2.12 Organograma

O último organograma desenvolvido e aprovado pela diretoria do CESUSC foi desenvolvido nas práticas atuais nos processos de 2007, conforme ANEXO B neste trabalho.

3 REVISÃO LITERÁRIA

Neste capítulo serão abordados assuntos para fundamentar o objetivo da implantação do portal corporativo com base em gestão do conhecimento. Os assuntos são: gestão do conhecimento, portais corporativos, Sistema Nacional de Avaliação das Instituições de Ensino Superior e plataforma de software livre.

No assunto gestão do conhecimento são fundamentados o histórico e conceito de gestão do conhecimento, demonstrando toda a abordagem. Demonstrado todo o processo de implantação e como é importante a gestão do conhecimento para obter alguma vantagem competitiva.

No que se diz respeito ao assunto portal corporativo serão abordadas todas questões de como implantar, a importância do portal corporativo para alcançar sucesso numa gestão do conhecimento. Além disso, também será demonstrada a importância da plataforma de software público, justificando a utilização dessa plataforma para o desenvolvimento do portal corporativo.

E por fim, serão abordados os indicadores dos Instrumentos de Avaliação Institucional Externa e o Instrumento de Avaliação dos Cursos de Graduação. E também e os indicadores do Roteiro de Auto-avaliação Institucional. Todos os quatros blocos de indicadores exigidos pelo Ministério da Educação – MEC.

3.1 GESTÃO DO CONHECIMENTO

Conforme Santos et al. (2001), para compreendermos a Gestão do conhecimento, devemos entender alguns conceitos: dado, informação e conhecimentos. Para, no fim do entendimento, chegarmos ao conceito de Gestão do conhecimento.

Para a compreensão de dado, Santos et al. (2001, p.29) define que “Dado pode ter significados distintos, dependendo do contexto no qual a palavra é utilizada. Para uma organização, dado é o registro estruturado de transações.”

Ainda, segundo o autor, dado não possui relevância, propósito e significado, mas sua importância é grande. Pois é através do dado que há a criação da informação.

Como citado por Santos et al. (2001), informação é um bloco de dados que fazem alguma diferença. Ou ainda, conforme Drucker (1999 apud Santos et al., 2001, p. 30), “são dados interpretados, dotados de relevância e propósito”.

No conceito de conhecimento, Davenport e Prusak (1998, p. 6 apud Santos et al., 2001, p.30), “o conhecimento pode ser comparado a um sistema vivo, que cresce e se modifica à medida que interage com o meio ambiente”. Ou ainda:

O conhecimento deriva da informação assim como esta, dos dados. O conhecimento não é puro nem simples, mas é mistura de elementos; é fluido e formalmente estruturado; é intuitivo e, portanto, difícil de ser colocado em palavras ou de ser plenamente entendido em termos lógicos. Ele dentro das pessoas e por isso é complexo e imprevisível. (Santos et al., 2001, p. 30).

Quanto ao conceito de conhecimento, ainda segundo Santos et al. (2001), há uma divisão do conhecimento em dois tipos: conhecimento tácito e conhecimento explícito.

Ao definir o conhecimento explícito, Nonaka e Takeuchi (2008) explica que no conhecimento explícito é possível compreender e identificar através de palavras números ou sons. E ainda compartilhar na forma de dados, fórmulas científicas, recursos visuais, entre outras.

Ou ainda, podemos definir conhecimento explícito do mesmo modo que:

Conhecimento explícito é o que poder articulado na linguagem formal, inclusive em afirmações gramaticais, expressões matemáticas, especificações, manuais, etc., facilmente transmitido, sistematizado e comunicado. Ele pode ser transmitido formal e facilmente entre os indivíduos. Esse foi o modo dominante de conhecimento na tradição filosófica ocidental. (SANTOS et al., 2001, p. 30).

No caso do outro tipo de conhecimento, o conhecimento tácito, conforme Santos et al. (2001), é de difícil entendimento e compreensão na linguagem formal. Pois envolve fatores intangíveis, ou seja, impossíveis de serem mensurados.

Ainda segundo NONAKA e TAKEUCHI (2008, p. 19):

O conhecimento tácito, por outro lado, não é facilmente visível e explicável. Pelo contrário, é altamente pessoal e difícil de formalizar, tornando-se da comunicação e compartilhamento dificultoso. As intuições e os palpites subjetivos estão sob a rubrica do conhecimento tácito. O conhecimento tácito está profundamente enraizado nas ações e na experiência corporal do indivíduo, assim como nos ideais, valores ou emoções que ele incorpora.

Ou ainda, conforme Miller cita:

Pode ser que entre 75% a 80% de tudo o que uma empresa precisa saber para poder competir mais efetivamente esteja no cérebro de seus funcionários, subcontratados, fornecedores e clientes principais. Conforme a terminologia mais popular da gestão do conhecimento, trata-se do conhecimento “tácito”, ou “inarticulado”, e capturar este ativo de tão imenso valor é o foco de grande parte a atividade da administração do conhecimento. (MILLER, 2002, p. 184).

Apesar da dificuldade da formalização do conhecimento tácito, a importância desse conhecimento é real. Conforme Santos et al (2001), o conhecimento explícito com a compreensão conjunta do conhecimento tácito é a principal fonte para a criação do conhecimento na organização de negócios.

3.1.1 Espiral do conhecimento

Para a definição clara de Gestão do Conhecimento é preciso definir um item muito importante, a espiral do conhecimento. Nonaka e Takeuchi descrevem:

Para se tornar uma “empresa que gera conhecimento” (*knowledge creating company*) a organização deve completar uma “espiral do conhecimento”, espiral esta que vai de tácito para tácito, de explícito a explícito, de tácito a explícito, e finalmente, de explícito a tácito. Logo, o conhecimento deve ser articulado e então internalizado para tornar-se parte da base de conhecimento de cada pessoa. A espiral começa novamente depois de ter sido completada, porém em patamares cada vez mais elevados, ampliando assim a aplicação do conhecimento em outras áreas da organização. (NONAKA e TAKEUCHI, 1997 apud SANTOS et al., 2001, p. 31).

O ponto chave da espiral do conhecimento e para chegar a uma Gestão do Conhecimento real, ou seja, como cita Nonaka e Takeuchi (2008, p. 60) “o conhecimento é criado através da interação entre o conhecimento tácito e o explícito”. Para isto precisamos entender os quatro modos de conversão do conhecimento, conforme é visualizado no quadro a seguir:



Figura 1 – Espiral do Conhecimento
 Fonte: (NONAKA E TAKEUCHI, 2008, p. 69).

3.1.1.1 Socialização: de Tácito para Tácito

Neste modo, o indivíduo adquire conhecimento diretamente dos outros indivíduos sem usar a linguagem, conforme Nonaka e Takeuchi (2008).

Os aprendizes trabalham com seus mestres e aprendem sua arte não através da linguagem, mas da observação, da imitação e da prática. No cenário de negócios, o treinamento no trabalho usa basicamente o mesmo princípio. A chave para a aquisição do conhecimento tácito e a experiência. Sem alguma forma de experiência compartilhada, é extremamente difícil que uma pessoa projete-se no processo de raciocínio de outro indivíduo. (NONAKA E TAKEUCHI, 2008, p. 60).

Um exemplo clássico citado por Nonaka e Takeuchi (2008) é o caso da Matsushita Electric Industrial Company. Eles encontraram um grave problema no desenvolvimento de uma máquina doméstica de fazer pão. A máquina não realizava o processo corretamente de sovar a massa, como os mestres-padeiros. A solução encontrada foi a observação, a prática e a imitação dos movimentos repassados para o engenheiro do equipamento desenvolvido. O mestre-padeiro não apenas sovava o pão, mas também esticava a massa do pão. Desta forma a Matsushita Electric conseguiu resolver o problema de desenvolvimento de sua máquina.

Mas conforme Nonaka e Takeuchi (2008), “se usada isoladamente, a socialização é um forma bastante limitada de criação do conhecimento”. Isto se deve

ao fato de que, como o conhecimento nunca se torna explícito, fica difícil de ser entendido ou repassado a todos numa organização.

3.1.1.2 Externalização: de Tácito para Explícito

A externalização ou articulação, conforme Santos et al. (2001), “é a conversão do conhecimento tácito em explícito e sua comunicação ao grupo”.

Ou ainda, conforme Nonaka e Takeuchi (2008) descrevem, é o mistério da criação do conhecimento, pois o conhecimento tácito toma forma de metáforas, analogias, conceitos, hipóteses ou modelos.

3.1.1.3 Combinação: de Explícito para Explícito

Como explica Nonaka e Takeuchi:

A combinação é um processo de sistematização de conceitos em um sistema de conhecimento. Este modo de conversão de conhecimento envolve a combinação de diferentes corpos de conhecimento explícito. Os indivíduos trocam e combinam o conhecimento através de meios como documentos, reuniões, conversas telefônicas ou redes de comunicação computadorizadas. A reconfiguração da informação existente, pela separação, adição, combinação e classificação do conhecimento explícito, podem levar ao novo conhecimento. (NONAKA E TAKEUCHI, 2008, p. 66).

Conforme os autores, nas organizações este modo de conversão pode ser observado quando gerentes executam e operacionalizam estratégias definidas nas visões corporativas os conceitos do negócio e dos produtos. Além das organizações, este modo pode ser observado na educação formal e nas escolas de treinamento, tais como as escolas de MBA.

As organizações, no seu nível mais alto de administração, utilizam este modo quando há combinação entre os conceitos dos produtos com a visão corporativa. Desta forma, quando no desenvolvimento destes produtos, ocorrem novos significados para os produtos, conforme exemplificam Nonaka e Takeuchi (2008).

3.1.1.4 Internalização: de Explícito para Tácito

Neste último modo de conversão de conhecimento, Nonaka e Takeuchi (2008 p.) explicam que a internalização está ligada diretamente com a idéia de “aprender fazendo”. As informações transformadas em conhecimento tácito, através da socialização, externalização e combinação, tornam-se um patrimônio muito valioso.

No modo de conversão de conhecimento, observa-se a forma que ocorre este processo:

Para que o conhecimento explícito seja tácito, ajuda se ele for verbalizado ou diagramado em documentos, manuais ou relatos orais. A documentação ajuda os indivíduos a internalizarem o que vivenciaram, enriquecendo assim seu conhecimento tácito. Além disso, os documentos ou manuais facilitam a transferência do conhecimento explícito para outras pessoas, auxiliando-as assim a vivenciarem, indiretamente, as experiências dos outros. (NONAKA E TAKEUCHI, 2008, p. 67).

Um exemplo citado por Nonaka e Takeuchi (2008) ocorreu na Matsushita em 1993. A empresa buscava aumentar a criatividade individual através da redução das horas de trabalho para 1.800 horas anuais. Os colaboradores de alguns setores ficaram desorientados com a nova política. Para melhorar o entendimento, a alta administração solicitou que fosse realizado um teste de um mês, reduzindo para 150 horas de trabalho. Realizando o processo desta forma, a Matsushita conseguiu internalizar o conhecimento explícito para seus colaboradores, realizando a experiência de um mês na redução das horas de trabalho.

3.1.2 Criando a Gestão do Conhecimento nas Organizações

Nos tempos atuais, conforme Nonaka e Takeuchi (2008), o conhecimento e a capacidade de criá-lo e utilizá-lo são muito importantes para as organizações,

servindo como fonte de vantagem competitiva e sustentável. Mas as dificuldades para que seja implantada a gestão do conhecimento dentro das organizações parecem comuns. Pois as empresas estão inseridas em mercados muito dinâmicos.

Atualmente, as empresas estão enfrentando várias contradições. Elas têm de competir no mercado global e ainda adaptar-se aos mercados locais. Oferecer produtos diferenciados para satisfazer as necessidades diversificadas dos clientes e também vencer a concorrência de preços. Mas construir um conhecimento tácito, que se torna a base da competitividade a longo prazo, leva tempo e recursos. As empresas, no entanto, estão competindo em um mundo onde a velocidade e a eficiência são as chaves para a vitória. (NONAKA E TAKEUCHI, 2008, p. 92).

Conforme Santos et al. (2001), como a Gestão de Conhecimento “é um processo corporativo, focado na estratégia empresarial e que envolve ainda a gestão de competências, do capital intelectual, a aprendizagem organizacional, a inteligência empresarial e a educação corporativa”.

3.1.2.1 Gestão das competências

Competência, segundo Santos et al. (2001), “conhecimento real, a habilidade, os julgamentos de valor e redes sociais. É o elo entre conhecimento e estratégia. Não pode ser copiada com exatidão, é transferida pela prática”. Ainda segundo o autor, pode ser definido como a capacidade de gerar resultados observáveis e esperados pelos objetivos delineados pelo posicionamento estratégico das organizações.

Está associada às realizações das pessoas, àquilo que elas produzem e/ou entregam. Assim considerada, a competência não é um estado ou um conhecimento que se tem e nem é resultado de treinamento. Competência é, na verdade, colocar em prática o que se sabe em um determinado contexto. Há competência apenas quando há competência em ação. (SANTOS et al., 2001, p.35).

Ainda segundo Santos et al. (2001), o setor com maior responsabilidade, devido a essas mudanças que estão ocorrendo no mercado e posteriormente nas organizações, é Recursos Humanos.

3.1.2.2 Gestão do Capital Intelectual

No conceito do Capital Intelectual, segundo Stewart (1998), não são somente os ativos que o mercado de ações avalia nas organizações, mas sim a soma dos valores destes ativos com os “ativos intangíveis – os talentos e seus funcionários, a eficácia de seus sistemas gerenciais, o caráter de seus relacionamentos com os clientes”.

Segundo Stewart (1998), os executivos ainda não sabem muito bem do que se trata a gestão do capital intelectual:

A gestão do capital intelectual é como um oceano recém-descoberto, que ainda não consta do mapa, e poucos executivos entendem suas dimensões ou sabem como navegá-lo. Podem saber um pouco sobre ativos intelectuais codificados, como patentes e direitos autorais. Podem ter uma noção do valor dos outros, como o patrimônio da marca. Podem intuir que o treinamento e a experiência obtidos na curva de aprendizado fazem parte, de alguma forma, de sua base de ativos. Mas o talento também é capital intelectual. (STEWART, 1998, p.53).

Conforme Santos et al. (2001), as organizações já estão preocupadas em disponibilizar ferramentas para que o capital intelectual, ou o conhecimento dos colaboradores, seja compartilhado entre os interessados. Isto ocorre através dos portais corporativos, meios tecnológicos e a aprendizagem organizacional.

3.1.2.3 Aprendizagem Organizacional

É através da aprendizagem organizacional que, segundo Silva et al. (2001), as organizações permitem que os colaboradores “procurem, encontrem e empreguem as melhores práticas em vez de criar algo que já havia sido criado”. Chegando desta forma, ao tipo de informação necessário para a organização necessita.

Nas organizações que aprendem as pessoas expandem continuamente sua capacidade de criar resultados que elas realmente desejam, onde maneiras novas e expansivas de pensar são encorajadas, onde a aspiração coletiva é livre, e onde as pessoas estão constantemente aprendendo a aprender coletivamente. (SENGE, 1999 apud SANTOS et al., 2001, p.37).

Segundo Santos et al. (2001), “os principais resultados advindos da adoção de práticas voltadas para a aprendizagem organizacional são”:

- a) Qualidade no planejamento operacional e estratégico;
- b) Agilização nas tomadas de decisões;
- c) Eficiência na previsão de mudanças;
- d) Melhor entendimento nas inovações e qualidade dos produtos;
- e) Eliminação de informação em duplicidade;
- f) Compartilhamento de informação para toda a organização;
- g) Todos aprendem na organização; e
- h) Aumento da competitividade do mercado.

3.1.2.4 Inteligência Empresarial

Para Conangia (1998 apud Santos et al., 2001 p. 41), inteligência empresarial é um processo de coleta e análise de informações captadas através das atividades de concorrentes e das tendências do mercado como objetivo de serem utilizadas para a tomada de decisão das organizações.

Conforme a importância da inteligência, podemos destacar que muitas empresas não sabem o quanto de informações valiosas possuem internamente.

O processo de inteligência prospera no âmbito das empresas que são transparentes com relação a elas próprias. Na verdade, se a maioria das empresas soubessem o que já sabem, seriam todas inteligentes. Quando corretamente situado, o processo de inteligência tem condições de capacitar os gerentes a compartilhar a informação. (MILLER, 2002, p. 43).

Na visão de Santos et al. (2001), a importância da inteligência empresarial faz com que a informação deva fluir da forma mais transparente possível, livre de interferências. Através de um sistema que possui três categorias, conforme Jakobiak (1991 apud Santos et al., 2001, p. 42): observadores, analistas e decisores. Estas categorias permitem que a informação tenha qualidade, pois “qualidade na informação influenciará a qualidade da ação que dela é fruto”.

3.1.2.5 Educação Corporativa

Conforme Santos et al. (2001), a dificuldade que as organizações estão tendo em relação à nova realidade do mercado e “O desconhecimento do futuro, a permanência de traços da cultura anterior, momentos de dificuldades empresariais, etc., fazem parte das dificuldades percebidas”.

As empresas começam a perceber a necessidade de transferir o foco dos esforços de treinamento e educação de eventos em sala de aula, cujo objetivo é desenvolver qualificações isoladas, para a criação de uma cultura de aprendizagem contínua, em que os empregados aprendem uns com os outros e compartilham inovações e melhores práticas visando solucionar problemas organizacionais reais. (SILVA et al., 2001, p. 44).

O Quadro 2 proporciona um melhor entendimento da diferença entre departamento de treinamento e educação corporativa:

	Departamento de treinamento	Educação corporativa
Foco	Reativo	Preventivo
Organização	Fragmentada e descentralizada	Coesa e centralizada
Alcance	Tático	Estratégico
Apresentação	Instruto	Experiências com várias tecnologias
Responsável	Chefia de treinamento	Lideranças
Audiência	Profundidade limitada, público alvo amplo	Currículo personalizado por famílias de cargos
Inscrições	Abertas	Aprendizagem no momento certo
Resultado	Aumento das qualificações profissionais	Aumento no desempenho no trabalho

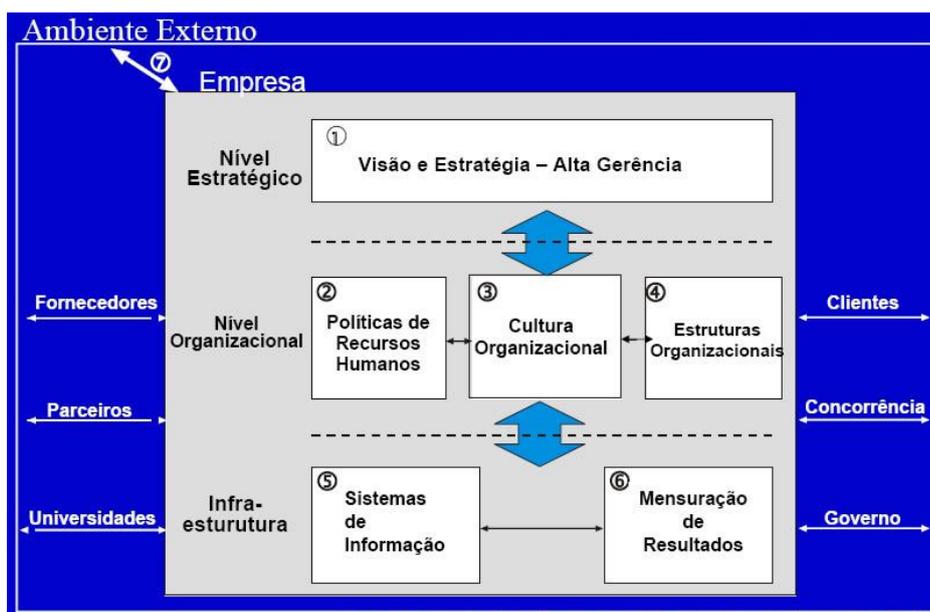
Quadro 2 – Diferença entre departamento de treinamento e educação corporativa.
Fonte: (MEISTER, 1999 apud SANTOS et al., 2001, p. 44).

Ainda sobre educação corporativa, segundo Santos et al. (2001), o modelo em competências fica vinculado diretamente às estratégias da empresa. Portanto, sempre que necessário, ocorre o processo de aprendizagem, focado na real necessidade.

3.1.3 As sete dimensões da Gestão do Conhecimento

Conforme a visão de Terra (2005), a Gestão do Conhecimento aplicada às organizações divide-se em sete dimensões:

- 1) Dimensão 1: fatores estratégicos e papel da alta administração;
- 2) Dimensão 2: cultura e valores organizacionais;
- 3) Dimensão 3: estrutura organizacional
- 4) Dimensão 4: administração de recursos humanos;
- 5) Dimensão 5: sistemas de informações;
- 6) Dimensão 6: mensuração de resultados;
- 7) Dimensão 7: aprendizado com o ambiente.



Quadro 3 – Sete dimensões da Gestão do Conhecimento

Fonte: (TERRA FORUM, disponível em <http://www.terraforum.com.br>, acessado em novembro de 2008.)

3.1.3.1 Dimensão 1: fatores estratégicos e papel da alta administração

Na visão de Terra (2005), um dos principais papéis da implantação da Gestão do Conhecimento é a alta administração da organização, na definição de quais as áreas devem ser exploradas para a obtenção e criação das “áreas de

conhecimento”. Além disso, a alta administração é que projetará o norte, numa visão macroeconômica, seguido pela organização no que se refere a projetos inovadores.

Ainda segundo Terra (2005), desta forma os colaboradores elevam seu moral, pois participam das decisões do dia-a-dia, relacionando as atividades individuais com as atividades de algo maior, ou as decisões estratégicas da organização.

Competências organizacionais envolvem a capacidade de obter resultados específicos e tangíveis a partir da mobilização integradas das competências individuais e coletivas, do uso efetivo de recursos produtivos e de informação, de redes de relacionamento, entre outros. Um nível elevado de consenso sobre as competências e habilidades da organização é muito importante no contexto da gestão do conhecimento, pois facilita o desenvolvimento de estratégias de negócio que alavancam estes ativos. Também é importante porque direciona esforços individuais e coletivos no sentido de melhorar estas competências e habilidades centrais. (TERRA, 2005, p.107).

Conforme Terra (2005), o papel da alta administração está relacionado à criação de desafios grandes, mas nunca se esquecendo do investimento necessário em desenvolvimento pessoal e profissional, incentivo a experimentação e a abertura de novas idéias e tecnologias.

É papel da alta administração criar um permanente senso de urgência – e não ansiedade – e de necessidade permanente de inovação. O não-ortodoxo deve ser fortemente buscado e premiado. Além disso, as práticas administrativas devem ser as mais flexíveis possíveis, e um grande foco deve ser estabelecido quanto ao tipo de pessoas que são contratadas e promovidas. (TERRA, 2005, p. 111).

Um cuidado demonstrado por Terra (2005) é que a implantação da Gestão do conhecimento não trará resultados em curto prazo. A Gestão do Conhecimento é determinada pelo acúmulo de informações transformadas em conhecimento durante o período inicial até o período que for utilizado tal conhecimento. Ele cita ainda que nas organizações que investem em P&D, programas de treinamento arrojados, etc., o segredo é que estas organizações possuem líderes corajosos que entendem que os investimentos em conhecimento geram resultados empresariais.

A Gestão do conhecimento é, portanto, particularmente importante para organizações ambiciosas que operam em setores altamente competitivos, sujeito a rápidas mudanças de cenário e cujos determinantes de vantagem competitiva se modificam com relativa rapidez ao longo do tempo. Investir no conhecimento tem muito a ver com a guerra de posições. O verdadeiro valor se manifesta na ocasional batalha, que, no caso empresarial, ocorre todos os dias. Assim, as organizações que investem em Gestão do Conhecimento estão se preparando melhor para o futuro, mas colhendo

hoje os resultados dos investimentos passados, pois o investimento é cumulativo. (TERRA, 2005, p. 114).

A importância da alta administração, portanto está relacionada ao desenvolvimento de uma “Estratégia de Conhecimento”. Segundo Terra (2005), é importante a definição de documentos estratégicos, não se limitando apenas em mercados, clientes, organização, receitas e custos. Mas quando da definição do planejamento estratégico, a alta administração deve pensar no desenvolvimento das competências de seus colaboradores.

3.1.3.2 Dimensão 2: cultura e valores organizacionais

Segundo Chiavenato (2004, p.165), “a cultura organizacional ou cultura corporativa é o conjunto de hábitos e crenças, estabelecido por normas, valores, atitudes e expectativas, compartilhado por todos os membros da organização”.

Na visão de Terra (2005, p.120), “os temas cultura e valores organizacionais são frequentemente associados ao lado *soft* do mundo empresarial e, por isso mesmo, relegados a um segundo plano por muitos gestores empresariais”. O autor ainda explica que, para o entendimento da cultura organizacional por todos os colaboradores da organização, a alta administração deve demonstrar não somente a missão e valores, mas também destacar fatos e pessoas que são exemplos do que está definido estrategicamente na organização.

Em ambientes de rápidas mudanças, onde milhares de decisões são tomadas no dia-a-dia por cada um dos colaboradores da organização, valores sólidos funcionam como importantes balizadores da interpretação dos fatos e informações e da ação individual e, ao mesmo tempo, coordenada dos colaboradores da organização. (TERRA, 2005, p. 121).

Segundo Collins e Porras (apud Terra, 2005, p. 123), “é o fato de que nas ‘empresas visionárias’ parece haver uma preocupação explícita muito maior por parte da alta administração com relação ao tipo de cultura que se busca desenvolver”.

Outro ponto citado por Terra (2005) diz respeito à perspectiva dos funcionários. Trata-se dos incentivos dados aos colaboradores. Uma análise realizada pelo autor traz, além disso, uma comparação com as organizações dos

países desenvolvidos em que além dos aspectos financeiros, o ambiente físico de trabalho é um dos fatores importantes.

Unindo as questões de criatividade e perspectivas dos colaboradores, o autor determina outro aspecto: a confiança e compartilhamento de conhecimento.

Confiança não quer dizer afinidade ou amizade. No contexto da gestão do conhecimento, confiança entre as pessoas tem a ver com as seguintes evidências: confiança na competência do trabalho dos colegas, confiança no sentido de que as pessoas não escondem ou sonegam informação, confiança de que prevalecem atitudes de críticas construtivas, confiança de que desentendimentos são tratados de forma transparente e profissional. (TERRA, 2005, p. 127).

Outros aspectos são definidos por Terra (2005). Os aspectos de fomento e prática do diálogo, gestão do recurso tempo, novos espaços de trabalho e celebrações.

3.1.3.3 Dimensão 3: estrutura organizacional

Sempre quando é analisada a questão da estrutura organizacional com a Gestão do Conhecimento, devemos ter como base que, como a maioria das organizações tem sua estrutura organizacional baseada no modelo hierárquico-burocrático, conforme a visão de Terra (2005).

A estrutura burocrática é adequada a condições estáveis e à realização eficiente dos trabalhos de rotina, considerando que enfatiza o controle e a previsibilidade de funções específicas. Em situações que exigem inovação e rápida adaptação às mudanças, tal estrutura torna-se ineficaz. O controle burocrático acaba por suprimir a iniciativa individual, que deixa de ser reconhecida e valorizada. (ANGELONI, 2002, p. 65).

Para uma Gestão do Conhecimento real, é necessário revisar o modelo burocrático, conforme Terra cita:

É amplamente aceito o fato de o modelo estritamente burocrático de organização estar se tornando cada vez mais inadequado para enfrentar os desafios atuais impostos às empresas. As empresas burocráticas (ou mecanicistas) são encontradas, em geral, em ambientes relativamente estáveis, enquanto aquelas que estão rompendo o paradigma burocrático são, invariavelmente, encontradas nos setores mais dinâmicos e mais intensivos em conhecimento. (TERRA, 2005, p. 142).

E ainda, completando a idéia, Angeloni (2002) cita:

Nas organizações tradicionais, os gerentes dizem aos funcionários exatamente como as coisas devem ser feitas e depois os vigiam para garantir o cumprimento do comando. Já nas organizações do conhecimento, os gerentes explicam os resultados necessários e ajudam seus subordinados a descobrirem como farão o trabalho. (ANGELONI, 2002, p. 16).

Entendo-se que para a gestão do conhecimento são necessárias “estruturas organizacionais que sobrepõe à estrutura hierárquico-burocrática”, conforme Terra (2005). Os grandes responsáveis pela criação destas estruturas são os japoneses:

A necessidade das empresas em inovar e gerir a rotina ao mesmo tempo pode, de uma certa maneira, ser associada à emergência e difusão do modelo de gestão japonês. Por intermédio de seu vários programas de qualidade e produtividade, a inovação passou a fazer parte da rotina de todos os funcionários da empresa, envolvidos em diversos tipos de grupos temporários ou semitemporários de trabalho. (TERRA, 2005, p. 144).

Outro ponto que Terra (2005) explica é que há as “estruturas organizacionais que procuram romper com a tradição hierárquico-burocrática”.

Um dos pilares para a superação do paradigma hierárquico-burocrático é a agilização e descentralização dos processos de decisão. Organizações com processos ágeis de decisão levam em consideração que é muito mais eficiente e barato dar poder de decisão à pessoa que têm mais conhecimento e/ou competência específica necessária à realização da tarefa. (TERRA, 2005, p.146).

Terra (2005) finaliza mostrando maneiras para administrar o aprendizado coletivo. Uma das maneiras citada pelo autor é a inserção do aprendizado nos projetos e processos da organização. Ele explica que através dos projetos que os atores internos ou externos estão desenvolvendo e interagindo um com os outros, uma vez que estão participando desenvolvendo diversos projetos.

Outra maneira exemplificada por Terra é a criação de grupos, equipes e uma rede de aprendizado.

Organizações que estão preocupadas com o futuro e, em alguns casos, com mudanças radicais de seu ambiente competitivo, dedicam recursos humanos e financeiros para moldar seu destino por meio de inovações significativas em produtos, processos e nas formas de relacionamento com clientes. Este esforço se evidencia freqüentemente pelo uso de equipes temporárias dedicadas essencialmente a projetos inovadores. (TERRA, 2005, p. 150).

E por fim, o autor comenta que outro conceito recentemente está sendo tratado e aplicado nas organizações: comunidades de prática ou CdPs. Terra (2005) explica que “estas Comunidades de Prática ultrapassam os limites organizacionais”.

E ainda que os membros não fazem parte somente dos mesmos departamentos e da mesma empresa e sim de outras instituições.

As empresas começam a incentivar a criação destas comunidades para a difusão do conhecimento. Conforme Terra (2005, p. 152) exemplifica:

- a) Fornecendo recursos financeiros e tempo para que as pessoas em diferentes localidades se encontrem;
- b) Promovendo e divulgando resultados práticos conseguidos por essas redes;
- c) Criando infra-estruturas que ajudem a comunicação entre os membros;
- d) Comunicando que esse tipo de atividade é bem-vinda, ou seja, institucionalizando tais rede, sejam elas formais ou informais, nos valores da empresa;
- e) Valorizando a participação e iniciativa individual;
- f) Apoiando a criação de novos papéis voltados exclusivamente para a promoção e manutenção destas iniciativas;
- g) E, principalmente, dando um caráter estratégico para as CdPs integrando-as aos imperativos e necessidades estratégicas de gestão de conhecimento estratégicos da organização.

3.1.3.4 Dimensão 4: administração de recursos humanos

A responsabilidade da administração de recursos humanos é tão importante que Angeloni (2002) cita:

Na complexidade das organizações, os seres humanos são os principais agentes de transformação. Por meio de sua atuação, tomam decisões e realizam mudanças que afetam as esferas individual e coletiva, bem como as dimensões tecnológica e infra-estrutural das organizações. A autonomia da ação humana nas organizações está inscrita em certos limites impostos pela racionalização e organização dos fatores de produção e pelas contingências e demandas ambientais com as quais essas organizações lidam. (ANGELONI, 2002, p.79).

Nesta dimensão, Terra (2005) tem uma visão de que com as novas políticas de recursos humanos, os colaboradores estão cada vez mais preocupados com o desenvolvimento profissional do que com a questão financeira. Estas políticas estão tendo um papel muito importante no que se trata das organizações com

gestão do aprendizado, inovação e conhecimento. O autor lista as principais políticas como sendo: recrutamento e seleção, treinamento, carreira e sistemas de avaliação e recompensa.

Em decorrência das novas demandas das organizações sobre os indivíduos, como iniciativa, autonomia, criatividade, trabalho em equipe etc., o recrutamento e seleção estão, cada vez mais, sendo destacados com a função mais estratégica diretamente relacionada à administração de Recursos Humanos. (TERRA, 2005, p. 162).

Na política de treinamento, Chiavenato (2004, p. 338) explica que “treinamento tem sido entendido como o processo pelo qual a pessoa é preparada para desempenhar de maneira excelente as tarefas específicas do cargo que deve ocupar”.

Organizações que ensinam se beneficiam duplamente, pois aprendem tanto aqueles que ensinam, como aqueles que recebem o treinamento. Em vários tipos de culturas de empresas líderes é papel fundamental das pessoas mais seniores se engajarem em processos formais de treinamento. Esses treinamentos funcionam como mecanismos de transferências de conhecimento, reflexão e aprendizado coletivo. (TERRA, 2005, p. 170).

Também quando se fala em treinamento não se pode deixar de lado a Internet. Como Terra (2005) comenta, “não poderíamos deixar de mencionar o impacto que a Internet já começa a causar”, e mais, “uma evidência que os indivíduos precisam assumir responsabilidades crescentes sobre seus próprios processos de aprendizado”.

Conforme Terra (2005), as duas últimas políticas citadas anteriormente: a carreira, onde cada vez mais as organizações estão estimulando os colaboradores a seguirem carreiras que envolvam experiências diversificadas, aumentando o potencial criativo. E a política de sistema de avaliação e recompensa, sendo a avaliação por competência uma das mais atuais e complexas de se realizar, juntamente com as recompensas que variam desde pagamentos com ações da empresa e participação nos lucros.

3.1.3.5 Dimensão 5: sistemas de informações

Esta dimensão tem um carácter importantíssimo para a gestão do conhecimento, pois é através da tecnologia que ocorre o sentido da gestão. Conforme Angeloni (2002, p. 158), “a gestão do conhecimento é entendida como um conjunto de atividades responsáveis por criar, armazenar, disseminar e utilizar eficientemente o conhecimento na organização”.

Nos dias atuais, os sistemas de informação tornam-se cada vez mais importantes nos processos estratégicos das organizações. A coleta de dados e informações, seu gerenciamento e disseminação tão rápidos e abrangentes quanto possível auxiliam e melhoram a eficiência das técnicas administrativas, em especial a gestão do conhecimento. (FILHO; SILVA, 2005, p. 37).

Na visão de Terra (2005), existem categorias para os sistemas que auxiliam na gestão do conhecimento: Sistema de Publicação e Documentação, *Expertise maps* e Sistemas de Colaboração.

Mas o mesmo autor, Terra (2005) explica que é muito importante ter um cuidado na implantação de qualquer sistema de informação voltado para a gestão do conhecimento, pois para o autor “é mais importante aumentar a capacidade interpretativa dos funcionários e não, simplesmente, aumentar a quantidade de informação disponível”. E ainda completa que a tecnologia deve ser uma “facilitador no compartilhamento do conhecimento”.

Uma grande inovação dos sistemas de informações para a gestão do conhecimento, conforme Terra cita, são os Portais Corporativos:

Portais Corporativos podem ter um papel essencial no esforço de disponibilizar informações e conhecimento onde eles são necessários nas organizações. Portais corporativos também representam uma mudança necessária no sentido de se estabelecer uma plataforma única para o *e-business* e prover profunda integração, em tempo real, de muitas distintas aplicações de TI. (TERRA, 2005, p. 200).

E por fim, Terra (2005) esclarece que a usabilidade de um sistema de informação é de em suma importância. Como a quantidade de informação que as pessoas precisam processar todos os dias é grande, os sistemas de informações e principalmente os portais corporativos devem ser altamente amigável para a sua navegação e utilização.

3.1.3.6 Dimensão 6: mensuração de resultados

Nesta dimensão, Terra (2005) explica que as organizações ainda utilizam métodos financeiros para calcular seus resultados, como por exemplo, através de seus balanços contábeis. Não mensurado nos resultados o capital intelectual, conceituado anteriormente neste trabalho no item 2.1.2.2.

A mudança para a Era do Conhecimento demanda que se gaste tanto tempo avaliando os resultados em termos de desenvolvimento de competências da organização, de divisões, departamentos ou indivíduos, quanto se gasta avaliando os resultados financeiros e operacionais. (TERRA, 2005, p. 229).

Terra (2005) faz uma crítica sobre a gestão das organizações que ainda continua numa avaliação de resultados, respondendo aos acionistas, com indicadores contábeis sem mensurar os ativos intangíveis alcançáveis através de uma boa estrutura na gestão do conhecimento.

Niven (2005 apud Machado 2008, p. 91) cita como exemplo o Balanced Scorecard como ferramenta para medir tais ativos intangíveis, transformando-os em valores mensuráveis.

3.1.3.7 Dimensão 7: aprendizado com o ambiente

Nesta última dimensão, Terra (2005) explica a grande mudança que ocorre nas organizações referente ao ambiente de aprendizado.

Crescentemente, mesmo as maiores organizações estão valorizando o papel das parcerias para seu desempenho. Essas organizações sabem que atualmente é muito difícil para uma única organização oferecer todos os componentes de produtos e serviços que os clientes necessitam e também desenvolver produtos de forma isolada, pois o conhecimento se encontra cada vez mais disperso. (TERRA, 2005, p. 232).

No quadro 3, da página 36 deste trabalho, é possível observar que o ambiente de aprendizado atua diretamente nas outras dimensões citadas, conforme Terra (2005). Através de itens como *Benchmarking* e comunicação com os clientes e com os fornecedores, ou seja, com o Ambiente interno e externo das organizações.

É possível desta forma obter, filtrar toda informação que tenha interação com a organização e transformá-la em conhecimento.

3.2 PORTAIS CORPORATIVOS

Conforme Freitas, Quintanilla e Nogueira (2004), o conceito de Portal Corporativo é recente e confunde-se com alguns outros conceitos de portais, como “Portal de Negócios”, “Portal de Informações Empresariais” e “Portal de Informações Corporativas”.

Os Portais do Conhecimento têm a capacidade de conciliar todas as características dos anteriores, sem pormenorizar uma ou outra funcionalidade. Portais com esse enfoque preocupam-se em atender às necessidades das organizações: auxiliar a tomada de decisão, disponibilizando informações em um único ambiente, suportar ferramentas de colaboração, além de auxiliar a gestão do ativo mais importante da organização: o conhecimento. (FREITAS; QUINTANILLA; NOGUEIRA, 2004, p. 26).

Os PdCCs oferecem uma grande capacidade para que as empresas embarquem em transformações significativas de seus modelos de negócios para alinhar os objetivos, as motivações e os contextos de informação de todos os funcionários e da empresa estendida: clientes, parceiros e fornecedores. (TERRA; GORDON, 2002, p. 46).

Conforme Freitas, Quintanilla e Nogueira (2004, p. 26), o portal corporativo “é considerado ideal sendo uma ferramenta estratégia para o sucesso das organizações”, e ainda “oferecendo vasto conteúdo exclusivo, ferramentas de busca avançadas, ferramentas de personalização e customização, configurando, assim, um portal com forte ênfase à Gestão do Conhecimento”.

3.2.1 A importância do Portal Corporativo para a Gestão do Conhecimento

Na visão de Freitas, Quintanilla e Nogueira (2004) para o entendimento da importância do Portal Corporativo para a Gestão do Conhecimento deve-se, analisar algumas características e vantagens dos Portais Corporativos, entre elas:

integração de sistemas para acesso às informações no Portal Corporativo, taxonomia e ferramentas de Colaboração.

Na visão de Terra e Gordon (2002, p. 96), existem mais duas características que são de utilização específica na Gestão do Conhecimento: Encontrar informação relevante e fontes de conhecimento e codificar e publicar seus conhecimentos. Além da colaboração on-line, citada anteriormente.

Um PdCC bem implementado simplifica o acesso às informações e às aplicações, além de destacar importantes notícias internas e externas relevantes para audiência específicas. Um PdCC reduz a complexidade da procura em redes complexas e fontes diversificadas de dados on-line, melhorando o retorno de investimento ao fornecedor melhores subsídios para a tomada de decisão e gerando, com isso, benefícios como o aumento de produtividade, melhor serviço ao cliente e custos reduzidos de pessoal. (TERRA; GORDON, 2002, p. 97).

Conforme Terra e Gordon (2002) citam, os PdCCs podem auxiliar no gerenciamento do tempo, já que fica muito mais fácil dos colaboradores encontrarem informações relevantes. E o tempo na gestão do conhecimento é precioso e escasso.

Na característica de integração de sistemas citada por Freitas, Quintanilla e Nogueira (2004) e por Terra e Gordon (2002), facilita a busca de informações de outros sistemas, tais como financeiros, suprimentos, vendas, etc.. Esta característica é de suma importância para as organizações do conhecimento, ganhando tempo e produtividade.

No entanto Terra e Gordon (2002) dividem esta característica em dois níveis: informações estruturadas e informações não-estruturadas. Nas estruturadas, são as informações integradas dos sistemas já implantados na gestão administrativa das organizações. As não-estruturadas eles exemplificam:

Além de permitir o acesso a relatórios com base em dados estruturados (por exemplo, armazém de dados, pacotes de BI) e informações comerciais e/ou transacionais (por exemplo, ERP, aplicativos de RH etc.), os PdCCs fornecem uma interface web para que os funcionários, parceiros e clientes acessem todos os tipos de informação não estruturada. As informações mais relevantes podem ser dos seguintes tipos: e-mail, página web, documentos gerados por aplicativos Office e informação contidas em aplicativos de colaboração. O PdCC também é um diretório lógico das intranets corporativas. (TERRA; GORDON, 2002, p. 99).

Outra característica, conhecida pelos bibliotecários, é a Taxonomia. Esta característica, conforme Freitas, Quintanilla e Nogueira (2004, p. 29) “visa criar regras claras para que as comunidades, através de seus colaboradores, rotulem e

cataloguem as informações e documentos não-estruturados por eles gerados”. Outro aspecto citado pelos autores é de que “uma vez que estes colaboradores adotam a cultura de uso destas regras taxonômicas, terão facilidade em usá-las para efetuar buscas por informações”.

A taxonomia deve tornar intuitivo para os empregados o processo de busca por uma informação específica, colocando-os em contato com tópicos e categorias relacionadas não previstas anteriormente. Isso é mais bem explicado se imaginarmos usuários buscando livros colocados em prateleiras de uma biblioteca bem organizada, mas fazendo isso de maneira mais rápida e multidimensional. (TERRA; GORDON, 2002, p. 101).

E por fim, outra característica de importância para a gestão do conhecimento é a colaboração on-line. Freitas, Quintanilla e Nogueira (2004, p. 36), explicam que “traz vantagens das mais significativas”. E ainda conforme Terra e Gordon (2002, p. 117), “fornece oportunidades síncronas e assíncronas para que os indivíduos se encontrem, compartilhem informações e opiniões, façam apresentações ou até mesmo votem ou tomem decisões colaborativas em tempo real.

3.2.2 Implementando Portal Corporativo ou Portal Corporativo de Conhecimento

Segundo Terra e Gordon (2002, p. 133), “a implementação de um PdCC não é ‘nada de outro mundo’, é importante garantir que todos os principais elementos de negócios, organizacionais e humanos sejam levados em consideração”. Ainda citam quais as principais lições devem ser consideradas:

a) Lição 1 – Alinhamento organizacional é a prioridade número um!

Nesta lição fica claro que Terra e Gordon (2002) definem a importância da alta administração para um projeto de PdCC. É necessário definir claramente como será a implantação e quem estará envolvido, definir como será o comportamento das pessoas envolvidas.

No final das contas, o desenvolvimento de um PdCC deve atender aos objetivos de negócios de uma organização. Isso pode parecer óbvio, mas é mais fácil falar do que fazer. Muitos projetos relacionados à TI acabam sendo guiados e implementados por pessoas cujos objetivos principais são “fazer com que as coisas funcionem” (não há nada de errado nisso, se a visão

final, as razões de negócios e os usuários não forem esquecidos). (TERRA; GORDON (2002, p. 135).

b) Lição 2 – Seja claro no que diz respeito a *business cases*, proposição de valor e métricas.

A alta administração das empresas está se preocupando, cada vez mais, com o retorno sobre o investimento em projetos relacionados à TI. No entanto, medir o retorno sobre o investimento em PdCCs pode ser um grande desafio. Nem sempre é possível se estabelecer uma estrita relação casual entre os investimentos em PdCC e os ganhos resultantes (e se isso leva a uma compreensão muito restrita do seu impacto, talvez, nem mesmo desejável. (TERRA; GORDON, 2002, p. 137).

E ainda, Terra e Gordon (2002, p. 136) citam que os PdCCs “podem render um excelente retorno sobre o investimento”. Mas não é fácil a implantação devido as diversas variáveis envolvidas.

c) Lição 3 – CG e PdCC exigem estratégias inovadoras de recompensa e reconhecimento.

Nesta lição, Terra e Gordon (2002) definem a importância da cooperação das pessoas envolvidas na implantação e utilização dos PdCCs. Mas também citam a questão da recompensa e o reconhecimento, deixando as pessoas dessa forma motivadas a cooperar com o PdCC e alimentando o conhecimento.

Equilibrando as estratégias de recompensa com foco estritamente individual com outras com foco mais grupal, muitas das implementações de PdCC de maior sucesso também desenvolveram estratégias para reconhecer os líderes de escritórios regionais ou departamentos específicos da organização pela sua liderança em GC, e criar um processo anual sério de reconhecimento. (TERRA; GORDON, 2002, p. 147).

d) Lição 4 – Mudança Organizacional não acontece por acaso.

Desenvolver estratégias de recompensa e reconhecimento é um fator importante para se conduzir mudanças, mas não é o suficiente. Com a constatação da importância e da oportunidade de melhoria na produtividade pelo uso de PdCCs, muitas empresas continuam a fracassar em seus esforços de mudança que demandam um equilíbrio entre tecnologias sofisticadas, novos processos e estratégias de capital humano para apoiar os esforços de mudança. (TERRA; GORDON, 2002, p. 149).

Em muitos esforços de mudança, assim como nas implementações de PdCC, é um risco esquecer que a comunicação é um processo de aprendizagem de duas vias: ouvir e responder. Além de entender e comunicar o motivo da necessidade de mudança é importante, também, explicar como os funcionários podem contribuir para apoiar a mudança. (TERRA; GORDON, 2002, p. 153).

e) Lição 5 – Comunique, comunique, comunique!

Comunicação para a implementação de um PdCC é essencial, na visão de Terra e Gordon (2002), “a mudança bem-sucedida não ocorre nas pessoas, mas é implementada por meio das pessoas”. Segundo os autores, as pessoas têm receio de que a tecnologia dificultará suas tarefas. Demonstrem também a importância de comunicar as pessoas sobre os benefícios dos PdCCs aos colaboradores e também a alta administração.

- f) Lição 6 – Novos Papéis e Responsabilidade devem ser designados claramente.

Novos papéis surgem com a implantação do PdCC, papéis esses que devem ficar claramente definidos com suas responsabilidades. Terra e Gordon (2002) fazem referências ao líder de gestão do conhecimento, que segundo Davenport e Prusak (apud Terra; Gordon, 2002, p. 158), “exercem uma função bastante importante que inclui: liderar e defender, estabelecer a infra-estrutura técnica, gerenciar o relacionamento com fornecedores e liderar os gestores do conhecimento”. Outro papel é o de líder de prática de conhecimento ou coordenadores de comunidade como se refere McDermott (apud Terra; Gordon, 2002, p. 160):

Coordenadores de comunidade normalmente são membros bem respeitados da comunidade. Seu papel primário é manter a comunidade viva, conectando os membros uns com os outros, ajudando a comunidade a se concentrar em questões importantes, trazendo novas idéias quando a comunidade começa a perder energia... Eles usam seu conhecimento da disciplina para julgar o que é importante, pioneiro, e útil, e para enriquecer a informação ao resumí-la, combiná-la, contrastá-la e integrá-la.

- g) Lição 7 – Concentre-se nas necessidades do usuário.

Considerando que a implementação bem-sucedida da gestão de conhecimento e de um PdCC necessariamente envolve motivação e ação humana, as empresas deveriam adotar seus projetos de PdCC em conjunto com esforços para treinar funcionários a utilizarem da melhor forma as ferramentas que estão sendo introduzidas e ter um foco total no usuário. (TERRA; GORDON, 2002, p. 164).

Ainda, Terra e Gordon (2002) explicam a importância da interatividade do usuário de PdCC com as ferramentas desenvolvidas para o Portal. Realizando o levantamento das percepções dos usuários.

- h) Lição 8 – Comunidades on-line exigem planejamento cuidadoso, infra-estrutura e apoio contínuo.

Na visão de Terra e Gordon (2002), esta lição consiste em 10 estratégias de acompanhamento para utilização de ferramentas dos PdCC. São elas: Desenvolver regras de participação, permitir a criação de comunidades centralizadas e descentralizadas, desenvolver mapas de especialização, reconhecer níveis diferentes de participação, manter usuários motivados, liderar pelo exemplo, estabelecer sentimento de identidade, promover o sucesso da comunidade, criar eventos especiais e monitorar o nível de atividade e satisfação.

- i) Lição 9 – A qualidade do conteúdo é mais importante do que a quantidade de conteúdo.

Um dos pontos citados por Terra e Gordon (2002) é a questão da confiabilidade das informações, pois desta forma há facilidade da utilização das pessoas no PdCC. Eles citam as estratégias para que isso ocorra: progresso contínuo de implantação, processo de validação de conteúdo, captura de conteúdo simples e útil, tempo é crucial, informações de difícil acesso, fácil *feedback* e eliminação de informações desnecessárias.

- j) Lição 10 – O PdCC deve reduzir a sobrecarga de informação e simplificar o acesso a informações, *templates* e especialistas de dentro e de fora da organização.

Para reduzir a sobre carga de informações, muitos PdCCs permitem que os funcionários pré-selecionem as *newsletters* ou notícias em que estão realmente interessados e reduzam a transmissão de e-mails para toda a comunidade. Ao publicar informações ou perguntas via PdCCs, os funcionários recebem *feedback* ou respostas de acordo com as especializações, os interesses e a disponibilidade de outras pessoas. (TERRA; GORDON, 2002, p. 179).

- k) Lição 11 – É preciso pensar muito cuidadosamente na seqüência de integração das aplicações de TI.

É especialmente importante aprender a priorizar. Grandes corporações têm tantas áreas de conteúdo e aplicações possíveis de ser incluídas no portal que este pode se tornar improdutivo e sobrecarregar os usuários se todas forem lançadas ao mesmo tempo. Nosso conselho é se concentrar, inicialmente, em uma combinação de aplicações que os funcionários realmente desejam, e as que promovam o maior impacto de negócio e, imediatamente, atraiam a atenção da alta administração. (TERRA; GORDON, 2002, p. 180).

- l) Lição 12 – Desenvolva um processo cuidadoso de avaliação (*due diligence*) para selecionar a plataforma de PdCC.

E por fim, a lição de seleção da plataforma deve ocorrer algumas análises em relação ao PdCC, Gestão do Conhecimento e à própria plataforma analisada. Conforme Terra e Gordon (2002, p. 183), além das variáveis citadas anteriormente, como taxonomia, gestão de conteúdo e comunidade on-line, há outras categorias: “integração de aplicação e componentes, ambiente de desenvolvimento, gestão, manutenção e monitoramento, arquitetura de sistemas, desempenho, segurança e futuro fornecedor e evolução da plataforma”.

Como foi analisado anteriormente em todos os itens descritos, na visão de Terra e Gordon (2002), precisamos analisar minuciosamente cada detalhe de uma implantação de PdCC, pois a mudança organizacional é grande e como é aproveitado o capital intelectual dos colaboradores e parceiros. Mas acaba trazendo inúmeros benefícios para a organização.

3.3 SISTEMA NACIONAL DE AVALIAÇÃO DA EDUCAÇÃO SUPERIOR

Criado pela Lei nº 10.861, de 14 de abril de 2004 pelo Ministério da Educação, sendo coordenado no que diz respeito ao processo avaliativo pela Comissão Nacional de Avaliação da Educação Superior, o CONAES, e operacionalizado pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira, o INEP. O Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES tem como objetivo avaliar três eixos principais: avaliação da instituição, avaliação dos cursos e avaliação dos estudantes - observados os itens ensino, pesquisa, extensão, responsabilidade social, o desempenho dos discentes, a gestão da instituição, o corpo docente, as instalações físicas e outros aspectos importantes.

Conforme Portaria MEC n.º 2.051, de 09 de julho de 2004:

Art. 1º O SINAES tem por finalidade a melhoria da qualidade da educação superior, a orientação da expansão da sua oferta, o aumento permanente da sua eficácia institucional e efetividade acadêmica e social, e especialmente a promoção do aprofundamento dos compromissos e responsabilidades sociais das instituições de educação superior, por meio da valorização de sua missão pública, da promoção dos valores democráticos, do respeito à diferença e à diversidade, da afirmação da autonomia e da identidade institucional.

Art. 2º O Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES) promoverá a avaliação das instituições de educação superior, de cursos de graduação e de desempenho acadêmico de seus estudantes sob a

coordenação e supervisão da Comissão Nacional de Avaliação da Educação Superior (CONAES). (MEC, 2004).

Todos os dados avaliados são utilizados pelas IES para o acompanhamento de seus resultados institucionais, acadêmicos e sociais.

3.3.1 Avaliação Institucional (AVALIES)

A avaliação institucional tem como objetivo, conforme MEC (2008):

- A melhoria da qualidade da educação superior;
- A orientação da expansão de sua oferta;
- Aumento permanente da sua eficácia institucional e efetividade acadêmica e social;
- Aprofundamento dos compromissos e responsabilidades sociais das instituições de educação superior, por meio da valorização de sua missão pública, da promoção dos valores democráticos, do respeito à diferença e à diversidade, da afirmação da autonomia e da identidade institucional.

A avaliação é dividida em duas outras avaliações: a avaliação institucional externa e a auto-avaliação.

3.3.1.1 Instrumento de Avaliação Externa

O Instrumento de Avaliação Institucional será utilizado pelos avaliadores nas modalidades presencial e a distância. Nesse sentido, ele possui abrangência e flexibilização necessárias para assegurar uma avaliação fidedigna das instituições, realçar as especificidades que marcam cada uma delas, e viabilizar a sua utilização associada a indicadores diagnósticos que contribuirão para uma análise mais substancial da realidade. (MEC, 2008).

Com o novo Instrumento de Avaliação Institucional externa o INEP está apto a implementar esta etapa do processo avaliativo integrado do SINAES, assegurando educação superior com qualidade acadêmica e o compromisso social com o desenvolvimento do País. (MEC, 2008).

O Instrumento de avaliação externa é dividido em 10 dimensões que, por sua vez, são subdivididas em: dimensão 1 em 2 indicadores, dimensão 2 em 7, dimensão 3 em 4 indicadores, dimensão 4 em 3 indicadores, dimensão 5 em 6 indicadores, dimensão 6 em 4 indicadores, dimensão 7 em 5 indicadores, dimensão 8 em 3 indicadores, dimensão 9 em 4 indicadores e a dimensão 10 em 3 indicadores.

Cada indicador pode receber um conceito entre 1 e 5, sendo o 5 o de maior excelência. Alguns dos critérios, tanto para as dimensões quanto para os requisitos legais, se aplicam dependendo da estrutura da IES, universidade, centros universitários e faculdades. Abaixo o quadro demonstrando a descrição de cada conceito:

Conceito	Descrição
1	Quando os indicadores da dimensão avaliada configuram um quadro MUITO AQUÉM do que expressa o referencial mínimo de qualidade.
2	Quando os indicadores da dimensão avaliada configuram um quadro AQUÉM do que expressa o referencial mínimo de qualidade.
3	Quando os indicadores da dimensão avaliada configuram um quadro SIMILAR ao que expressa o referencial mínimo de qualidade.
4	Quando os indicadores da dimensão avaliada configuram um quadro ALÉM do que expressa o referencial mínimo de qualidade.
5	Quando os indicadores da dimensão avaliada configuram um quadro ALÉM do que expressa o referencial mínimo de qualidade.

Quadro 4 – Descrição de cada conceito do Instrumento de Avaliação Externa.
Fonte: MEC (2008).

Contudo, conforme MEC (2008), cada dimensão tem o seu peso, conforme tabela abaixo:

Dimensão	Quantidade de Indicadores	Peso
1. A missão e o plano de desenvolvimento institucional	2	5
2. A política para o ensino, a pesquisa, a pós-graduação, a extensão e as respectivas normas de operacionalização, incluídos os procedimentos para estímulo à produção acadêmica, para as bolsas de pesquisa, de monitoria e demais modalidades.	7	35
3. A responsabilidade social da instituição, considerada especialmente no que se refere à sua contribuição em relação à inclusão social, ao desenvolvimento econômico e social, à defesa do meio ambiente, da memória cultural, da produção artística e do patrimônio cultural	4	5
4. A comunicação com a sociedade.	3	5
5. As políticas de pessoal, de carreiras do corpo docente e corpo técnico administrativo, seu aperfeiçoamento, seu desenvolvimento profissional e suas condições de trabalho.	6	20
6. Organização e gestão da instituição, especialmente o funcionamento e representatividade dos colegiados, sua independência e autonomia na relação com a mantenedora, e a participação dos segmentos da comunidade universitária nos	4	5

processos decisórios		
7. Infra-estrutura física, especialmente a de ensino e de pesquisa, biblioteca, recursos de informação e comunicação	5	10
8. Planejamento e avaliação, especialmente em relação aos processos, resultados e eficácia da auto-avaliação institucional	3	5
9. Políticas de atendimento aos estudantes	4	5
10. Sustentabilidade financeira, tendo em vista o significado social da continuidade dos compromissos na oferta da educação superior.	3	5

Quadro 5 – Quadro demonstrativo dos pesos e quantidade de indicadores de cada dimensão
Fonte: (MEC, 2008).

E por fim, o MEC disponibiliza no mesmo instrumento de avaliação externa, os itens de requisitos legais. Estes itens tem caráter regulatório e não fazem parte do cálculo do conceito da avaliação. Segue abaixo o quadro demonstrando os itens:

Requisito Legal	Critério de Análise	Sim	Não
Condições de acesso para portadores de necessidades especiais (Dec. 5.296/2004).	A instituição apresenta condições adequadas de acesso para portadores de necessidades especiais?		
Titulação do Corpo Docente Universidades e Centros Universitários: percentual mínimo de docentes com pós-graduação <i>stricto sensu</i> * (Lei 9.394/1996 – Art. 52). Faculdades: no mínimo formação em pós-graduação <i>lato sensu</i> * para todos os docentes.	Universidades e Centros Universitários: a instituição tem, no mínimo, um terço do corpo docente com titulação de mestrado e/ou doutorado? Faculdades: O corpo docente tem, no mínimo, formação em pós-graduação <i>lato sensu</i> *?		
Regime de Trabalho do Corpo Docente Para Universidades: um terço do corpo docente em <i>regime de tempo integral</i> * (Lei 9.394/1996 – Art. 52). Para Centros Universitários: um quinto do corpo docente em <i>regime de tempo integral</i> * (Decreto 5.786/2006 – Art.1°).	Universidades: a instituição tem, no mínimo, um terço do corpo docente em <i>regime de tempo integral</i> *? Centros Universitários: a instituição tem, no mínimo, um quinto do corpo docente em <i>regime de tempo integral</i> *?		
Plano de Cargo e Carreira (IES* privadas). O Plano de Cargo de Carreira deve estar registrado e homologado por órgão competente do Ministério de Trabalho e Emprego. (Súmula 6 – TST).	O Plano de Cargo de Carreira está devidamente registrado e homologado por órgão competente do Ministério de Trabalho e Emprego?		
Forma Legal de Contratação de Professores (IES* privadas). As contratações dos professores devem ser mediante vínculo empregatício. (CLT, arts. 2° e 3°).	A forma legal de contratação de professores é mediante vínculo empregatício?		

Quadro 6 – Itens do Requisitos Legais
Fonte: (MEC, 2008).

3.3.1.2 Avaliação Interna ou Auto-avaliação

A auto-avaliação tem como objetivo, segundo MEC (2008):

Produzir conhecimentos, pôr em questão os sentidos do conjunto de atividades e finalidades cumpridas pela instituição, identificar as causas dos seus problemas e deficiências, aumentar a consciência pedagógica e capacidade profissional do corpo docente e técnico-administrativo, fortalecer as relações de cooperação entre os diversos atores institucionais, tornar mais efetiva a vinculação da instituição com a comunidade, julgar acerca da relevância científica e social de suas atividades e produtos, além de prestar contas à sociedade. (MEC, 2008).

Conforme MEC (2008), a auto-avaliação “sistematiza informações, analisa coletivamente os significados de suas realizações, desvenda formas de organização, administração e ação, identifica pontos fracos, bem como pontos fortes e potencialidades, e estabelece estratégias de superação de problemas”.

O Ministério da Educação disponibiliza um roteiro para a IES, servindo como base para a execução do processo da auto-avaliação. Entre os pontos sugeridos para as Instituições de Ensino Superior – IES estão: uma equipe de coordenação, participação dos integrantes da IES, compromisso explícito dos dirigentes da instituição, informações válidas e confiáveis e o uso efetivo dos resultados.

A avaliação interna é dividida em 3 etapas. A primeira etapa estabelece a criação de uma Comissão Própria de Avaliação, conforme art.11 da Lei 10.861/04; o planejamento através de “objetivos, estratégias, metodologia, recursos e calendário das ações avaliativas”; e por último a sensibilização de todos os envolvidos na auto-avaliação.

Na segunda etapa, conforme MEC (2008) ocorre o desenvolvimento do que foi planejado. Segue os itens listados no roteiro, MEC (2008):

- a) realização de reuniões ou debates de sensibilização;
- b) sistematização de demandas/idéias/sugestões oriundas destas reuniões;
- c) realização de seminários internos para: apresentação do SINAES, apresentação da proposta do processo de avaliação interna da IES,

discussões internas e apresentação das sistematizações dos resultados e outros;

- d) definição da composição dos grupos de trabalho, atendendo aos principais segmentos da comunidade acadêmica (avaliação de egressos e/ou dos docentes; estudo de evasão etc);
- e) construção de instrumentos para coleta de dados: entrevistas, questionários, grupos focais e outros;
- f) definição da metodologia de análise e interpretação dos dados;
- g) definição das condições materiais para o desenvolvimento do trabalho: espaço físico, docentes e técnicos com horas de trabalho dedicadas a esta tarefa e outros; definição de formato de relatório de auto-avaliação; definição de reuniões sistemáticas de trabalho;
- h) elaboração de relatórios; e
- i) organização e discussão dos resultados com a comunidade acadêmica e publicação das experiências.

E na terceira e última etapa, ocorre a consolidação dos resultados, gerado o relatório dos resultados, divulgados e realizada uma análise crítica. Através desta análise crítica é que ocorrem as ações corretivas dos resultados abaixo do esperado.

Como na avaliação institucional externa, a auto-avaliação possui 10 dimensões que são avaliadas. Tais dimensões, no caso da auto-avaliação e conforme MEC (2008) sugere, são acompanhadas de orientações gerais que justificam ou não a realização da avaliação da dimensão.

As 10 dimensões são divididas em:

- 1) A missão e o Plano de Desenvolvimento Institucional;
- 2) A política para o ensino, a pesquisa, a pós-graduação, a extensão e as respectivas normas de operacionalização, incluídos os procedimentos para estímulo à produção acadêmica, as bolsas de pesquisa, de monitoria e demais modalidades;

- 3) A responsabilidade social da instituição, considerada especialmente no que se refere à sua contribuição em relação à inclusão social, ao desenvolvimento econômico e social, à defesa do meio ambiente, da memória cultural, da produção artística e do patrimônio cultural;
- 4) A comunicação com a sociedade;
- 5) As políticas de pessoal, de carreiras do corpo docente e corpo técnico-administrativo, seu aperfeiçoamento, desenvolvimento profissional e suas condições de trabalho;
- 6) Organização e gestão da instituição, especialmente o funcionamento e representatividade dos colegiados, sua independência e autonomia na relação com a mantenedora, e a participação dos segmentos da comunidade universitária nos processos decisórios;
- 7) Infra-estrutura física, especialmente a de ensino e de pesquisa, biblioteca, recursos de informação e comunicação;
- 8) Planejamento e avaliação, especialmente em relação aos processos, resultados e eficácia da auto-avaliação institucional;
- 9) Políticas de atendimento aos estudantes;
- 10) Sustentabilidade financeira, tendo em vista o significado social da continuidade dos compromissos na oferta da educação superior.

A seguir a explicação de cada orientação dentro de cada uma das 10 dimensões, disponibilizada no roteiro da auto-avaliação no MEC (2008):

- 1) Núcleo básico e comum – contempla tópicos que devem integrar os processos de avaliação interna de todas as IES.
- 2) Núcleo de temas optativos – contém tópicos que podem ser ou não selecionados pelas IES para avaliação, conforme sejam considerados pertinentes à realidade e adequados ao projeto de avaliação institucional. Eles devem ser entendidos como sugestões para as reflexões e discussões da comunidade acadêmica – corpo discente, docente e técnico administrativo. Neste núcleo, para auxiliar as IES na tarefa de ampliar a compreensão sobre a

instituição, bem como emitir juízos de valor e estabelecer ações de melhoria, são apresentados tópicos em forma de perguntas.

- 3) Núcleo de documentação, dados e indicadores – são apresentados dados, indicadores e documentos que podem contribuir para fundamentar e justificar as análises e interpretações. Assim, listamos dados, indicadores e documentos (além da possibilidade de utilização de entrevistas e questionários) não excludentes, mas complementares, sendo esperado da instituição a seleção destas e/ou de outras estratégias para a coleta das informações que se mostrarem adequadas para, em procedimentos quantitativos e qualitativos, a avaliação ser realizada com bases concretas.

A auto-avaliação, conforme MEC (2008) vem para auxiliar a IES a ter um maior conhecimento sobre vários aspectos institucionais. Disponibilizado para toda a comunidade como estão os aspectos analisados de uma forma clara e transparente.

3.3.2 Avaliação dos Cursos de Graduação (ACG)

Conforme MEC (2008), “A Avaliação dos Cursos de Graduação é um procedimento utilizado pelo MEC para o reconhecimento ou renovação de reconhecimento dos cursos de graduação, representando uma medida necessária para a emissão de diplomas.”

Esta avaliação tem o objetivo de avaliar as determinações da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Superior, garantindo a qualidade dos cursos oferecidos pelas IES – Instituições de Ensino Superior.

3.3.2.1 Instrumento de Avaliação para fins de renovação de reconhecimento dos cursos de graduação do SINAES

Este Instrumento é utilizado para avaliação dos cursos, juntamente com as visitas *in loco*. E possui uma caracterização, segundo MEC (2008), de avaliação

para o “processo de reconhecimento e renovação de reconhecimento a que os cursos estejam sujeito”.

Os critérios de avaliação assemelham-se com os critérios citados anteriormente neste trabalho, com a avaliação institucional externa. Utiliza a conceituação, alterado apenas as dimensões e critérios dentro das dimensões. Alguns dos critérios, tanto para as dimensões quanto para os requisitos legais, se aplicam dependendo da estrutura da IES, universidade, centros universitários e faculdades.

Dimensão	Quantidade de Indicadores	Pesos
1 – Organização didático-pedagógica	10	40
2 – Corpo Social	8	35
3 – Instalações físicas	7	25

Quadro 7 – Tabela de pesos, quantidade de indicadores e dimensões do ACG.
Fonte: (MEC, 2008).

Na avaliação dos requisitos legais, a alteração ocorre devido à mudança das dimensões. Segue o quadro dos requisitos que são avaliados:

Requisitos Legais	Crterios de Análise	Sim	Não	NSA
Coerência dos conteúdos curriculares com as Diretrizes Curriculares Nacionais – DCN e com o Catálogo Nacional dos Cursos Superiores de Tecnologia	O currículo apresenta plena coerência com as Diretrizes Curriculares Nacionais, para o caso de bacharelados e licenciaturas? O currículo e carga horária ministrada estão de acordo com o Catálogo, para o caso dos cursos superiores de tecnologia?			
Estágio supervisionado.	Está prevista, na matriz curricular, e com carga horária adequada, a oferta de estágio supervisionado, com seu respectivo regulamento?			
Disciplina optativa / obrigatória de Libras* (Dec. 5.626/2005)	a) O PPC prevê a inserção de Libras na estrutura curricular do curso, como disciplina obrigatória, quando se tratar de curso de licenciatura ou curso de fonoaudiologia? b) Ou O PPC prevê a inserção de Libras na estrutura curricular do curso, como disciplina optativa, quando se tratar dos demais cursos superiores?			
Condições de acesso para pessoas com deficiência e/ou mobilidade reduzida. (Dec. 5.296/2004, com prazo	A instituição apresenta condições adequadas de acesso para pessoas com deficiência e/ou			

para implantação das condições até dezembro de 2008).	mobilidade reduzida?			
Trabalho de Conclusão de Curso (Parecer CNE/CES 211/2004 e Resolução CNE/CES 09/2004)	Há previsão de Trabalho de Conclusão de Curso, desenvolvido individualmente, com conteúdo fixado e regulamentação contendo critérios, procedimentos e mecanismos de avaliação e diretrizes técnicas relacionadas à sua elaboração?			
NDE - Núcleo Docente Estruturante	O curso possui Núcleo Docente Estruturante – NDE, responsável pela formulação do projeto pedagógico do curso, sua implementação e desenvolvimento, com titulação em nível de pós-graduação <i>stricto sensu</i> , e contrato de trabalho que assegure preferencialmente dedicação plena ao curso e à experiência docente?			

Quadro 8 – Requisitos Legais de avaliação do ACG.

Fonte: (MEC, 2008).

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo são apresentados os procedimentos metodológicos necessários para o desenvolvimento do trabalho. Definidos o delineamento da pesquisa, o universo da pesquisa, as técnicas e instrumentos de coletas de dados e, por fim, o plano utilizado para o tratamento de dados.

4.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

O delineamento da pesquisa, conforme ROESCH (apud OPPENHEIM, 1993), significa tornar o problema pesquisado possível de buscar uma solução. Definindo-se todas as variáveis utilizadas na pesquisa, tais como: comparações que serão realizadas e como será a amostra alcançada.

Na caracterização da pesquisa, será utilizada a pesquisa qualitativa. Assim como ROESH (2007, p. 154) define:

a pesquisa qualitativa é apropriada para a avaliação formativa, quando se trata de melhorar a efetividade de um programa, ou plano, ou mesmo quando é o caso da proposição de planos, ou seja, quando se trata de selecionar as metas de um programa e construir uma intervenção, mas não é adequada para avaliar resultados de programas ou planos.

Analisando o problema definido e o conceito da pesquisa qualitativa, o grande objetivo da implantação do portal corporativo na FCSF é a de tornar mais ágil e precisa a gestão pedagógica e administrativa, já realizada e acompanhada, pelos coordenadores de curso, gerentes e diretores da faculdade com os indicadores do SINAES.

Referente à estratégia da pesquisa, será utilizado a Pesquisa-ação. Assim como Thiollent (2004, p. 14) define “a pesquisa-ação é um tipo de pesquisa social com base empírica que é concebida e realizada em estreita associação com uma ação ou com a resolução de um problema coletivo e no qual os pesquisadores e os participantes representativos da situação ou do problema estão envolvidos de modo cooperativo ou participativo”.

Outro aspecto relevante quanto à estratégia são as atividades do pesquisador em relação ao problema. Atividades que o pesquisador compartilha com os pesquisados. Conforme Thiollent (2004, p. 15), “na pesquisa-ação os pesquisadores desempenham um papel ativo no equacionamento dos problemas encontrados, no acompanhamento e na avaliação das ações desencadeadas em função dos problemas. Sem dúvida, a pesquisa-ação exige uma estrutura de relação entre pesquisadores e pessoas da situação investigada que seja de tipo participativo.”

Com estes dois aspectos podemos utilizar a metodologia descrita na tese de Mestrado de KRAFTA (2007), que define a divisão da pesquisa-ação em quatro fases: exploratória, planejamento, ação e avaliação. Neste trabalho foram executadas as duas primeiras fases, exploratória e planejamento, e a proposição das duas restantes fases.

Na fase exploratória ocorre toda a definição da metodologia. Define-se o objeto do estudo e qual o grupo de pesquisadores responsáveis pelo levantamento das informações necessárias para o estudo, esclarecido no item 3.2 deste trabalho.

Além da definição do objeto de estudo e do grupo de pesquisadores, é necessário a definição da forma como será realizada a fase exploratória, estabelecido no item 3.3 deste trabalho.

A próxima fase da pesquisa-ação é a fase de planejamento, que ocorrerá, conforme o item 3.3, através das técnicas de observação participante e as reuniões do grupo de foco. Nas reuniões serão elencadas todas as informações necessárias para a elaboração das planilhas e a elaboração da proposta de implantação do Portal Corporativo. As fases de ação e avaliação serão propostas no capítulo 6.

Abaixo a tabela demonstrando as quatro etapas, sendo as duas primeiras etapas, conforme comentado anteriormente, as apresentadas neste trabalho:

Fases	O que será feito?	Técnicas Utilizadas
Exploratória	- Análise da documentação dos indicadores do MEC;	- Análise documental; - Observação participante;
Planejamento	- Elaboração das planilhas	- Grupo de Foco;

	referente aos instrumentos de avaliação; - Proposição do Portal Corporativo.	
Ação	- Desenvolvimento e ajustes necessários do Portal Corporativo.	- Desenvolvimento utilizando técnicas de programação.
Avaliação	- Análise de utilização do Portal Corporativo.	- Sistema de avaliação.

Quadro 9 – Fases da pesquisa

Fonte: alterado de Krafta, 2007.

4.2 DEFINIÇÃO DO UNIVERSO

O universo da pesquisa serão todos os coordenadores de curso, gerentes e diretores da FCSF, envolvidos no processo de gestão dos indicadores de avaliação do SINAES exigidos pelo Ministério da Educação.

A pesquisa realiza-se, entre as pessoas envolvidas na gestão pedagógica e administrativa da instituição, no ambiente interno da FCSF. Através de reuniões do grupo de foco e observação participante.

4.3 TÉCNICA E INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

As técnicas utilizadas na pesquisa foram:

a) Observação Participante

Conforme Roesch (2007), a observação participante é utilizada em duas maneiras: forma encoberta e forma aberta. Na primeira forma o pesquisador infiltra-se como colaborador da organização. E na forma aberta, o pesquisador tem permissão de observar, entrevista e participar do ambiente de trabalho; unindo a observação com entrevistas.

Como o presente pesquisador exerce o cargo de Gerente de Tecnologia da Informação, possui permissão de realizar as ações definidas anteriormente dentro da FCSF.

b) Grupo de Foco (*Focus Group*)

Grupo de foco, segundo Cooper e Schindler (2003, p.133), tem como objetivo a elaboração de um novo produto. E ainda, “um grupo de foco é um painel de pessoas, lideradas por um moderador treinado, que se reúne por um período de 90 minutos a duas horas.”

A idéia principal é de o moderador apresentar os tópicos e incentivar a discussão dos tópicos, realizando desta forma um levantamento de informações sobre o assunto.

Dentro da pesquisa qualitativa, o grupo de foco produz dados que podem ser utilizados para alimentar as questões da pesquisa, e além disso, comparar com o planejamento elaborado.

4.4 PLANO DE TRATAMENTO DE DADOS

Após os levantamentos das informações através da observação participante e das reuniões do grupo de foco. Foram analisadas tais informações para o desenvolvimento do portal corporativo proposto, com o objetivo de se obter a melhor maneira de dinamizar o tráfego de informações necessário para a gestão pedagógica e administrativa da FCSF em relação aos indicadores do SINAES.

5 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

O presente capítulo demonstra os dados elencados conforme a metodologia apresentada no capítulo anterior. São apresentadas e analisadas as planilhas desenvolvidas e aperfeiçoadas resultantes das técnicas escolhidas para a realização deste trabalho.

5.1 ANÁLISES DAS PLANILHAS DOS INSTRUMENTOS E ROTEIROS DE AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL E DE CURSO.

Foram realizadas cinco reuniões pelo grupo de foco, com no mínimo de duas horas e no máximo três horas e com um intervalo de 20 dias entre cada reunião, durante os meses de março a junho de 2009.

O grupo foi formado pelo diretor-geral da Faculdade de Ciências Sociais de Florianópolis, a responsável pelo Núcleo de Documentação Institucional, a Assessora do diretor-geral da FCSF e o presente autor, com a responsabilidade de pesquisador e gerente do Núcleo de Tecnologia da Informação da faculdade.

A primeira reunião ocorreu para realizar algumas alterações na planilha do Instrumento de Avaliação de Curso de Graduação, planilha desenvolvida por NATIVIDADE (2008). Na segunda e terceira reunião do grupo de foco ocorreu a elaboração da planilha do Instrumento de Avaliação Externa, conforme definição do item 2.3.1.1 deste trabalho. Nas últimas duas reuniões foi finalizada a Avaliação Institucional, conforme o SINAES, com a elaboração da planilha do Roteiro de Avaliação Interna ou Auto-avaliação.

Todas as três planilhas desenvolvidas tiveram como base os instrumentos e roteiros definidos pelo MEC, para a Avaliação Institucional e a Avaliação dos Cursos de Graduação.

5.1.1 Análise e aperfeiçoamento do Instrumento de Avaliação de Curso de Graduação do SINAES

Conforme as alterações das diretrizes do MEC em relação ao Instrumento de Avaliação de Cursos e mudanças na estrutura organizacional da Faculdade de Ciências Sociais de Florianópolis foram realizadas alterações nas informações contidas na planilha desenvolvida por NATIVIDADE (2008), conforme a primeira reunião do grupo de foco realizada no dia 03 de março de 2009, às 14 horas com finalização às 16 horas aproximadamente. Esta planilha, com as alterações realizadas estão no APÊNDICE A deste documento.

As alterações relevantes realizadas nas informações da planilha foram a mudança do papel de responsabilidade de Direção Geral e Direção Pedagógico para apenas Direção, mudança realizada pela alteração da estrutura organizacional.

Apesar da mudança a estrutura foi mantida, com cinco colunas, sendo: Indicador, Conceito Referencial Mínimo de Qualidade, Documento/Relatórios, Responsável e Periodicidade de cada documento/Relatório. As duas primeiras colunas são definidas pelo MEC.

Na tabela abaixo é demonstrado dois indicadores da dimensão I do instrumento de Avaliação de Curso:

DIMENSÃO 1: ORGANIZAÇÃO DIDÁTICO PEDAGÓGICO

INDICADOR	CONCEITO REFERENCIAL MININO DE QUALIDADE	DOCUMENTOS/ RELATÓRIOS	RESPONSÁVEL	PERIODICIDADE
1.1 - Implementação das políticas institucionais constantes no PDI*, no âmbito do curso.	Quando existe adequada articulação entre a gestão institucional e a gestão do curso; e as políticas institucionais para o curso, constantes no PDI, estão adequadamente implementadas	1. Projeto Pedagógico do Curso (PPC); 2. Projeto Pedagógico Institucional (PPI); 3. Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI); 4. Planejamento e Desenvolvimento do Curso (PDC); 5. Relatório de Avaliação Institucional.	1. Coordenador do Curso; 2. Direção; 3. Direção; 4. Coordenação de Curso e Direção; 5. CPA.	1. Quando houver mudança; 2. Quando houver mudança; 3. Quando houver mudança; 4. Março de cada ano; 5. Dezembro de cada ano.

1.2 - Funcionamento de instância(s) coletiva(s) de deliberação e discussão de questões inerentes ao desenvolvimento e qualificação do curso.	Quando a(s) instância(s) coletiva(s) de deliberação do curso prevista(s) nos documentos oficiais da instituição, e verificada(s) in loco, têm constituição e atribuições que lhe(s) conferem funcionamento, representatividade (inclusive dos discentes) e adequada importância nas decisões sobre assuntos acadêmicos do curso.	1. Portarias de designação para colegiado do curso; 2. Atas de reuniões do colegiado do curso. 3. Portaria de designação para o CONSU; 4. Atas de reuniões do CONSU; 5. Atas de reuniões do colegiado de coordenadores.	1. Direção; 2. Coordenação do curso. 3. Direção; 4. Secretaria Acadêmica; 5. Direção.	1. Quando houver mudança; 2. Dez dias úteis após a reunião. 3. Quando houver mudança; 4. Dez dias úteis após a reunião. 5. Dez dias úteis após a reunião.
---	--	---	---	---

Quadro 10 – Indicadores da dimensão 1 do Instrumento de Avaliação de Cursos
 Fonte: atualizado de NATIVIDADE (2008).

A planilha desenvolvida visa a atender somente o curso de Administração da Faculdade de Ciências Sociais de Florianópolis.

5.1.2 Análise da planilha do Instrumento de Avaliação Externa

Mantendo a estrutura da planilha do Instrumento de Avaliação dos Cursos de Graduação, foi elaborada a planilha do Instrumento de Avaliação Externa. Através de duas reuniões do grupo de foco realizadas nas datas de 24 e 25 de março de 2009, sendo a reunião do dia 24 de março foi realizada das 14h30min às 16 horas e a reunião do dia 25 de março das 13h30min às 14h45min.

Nestas reuniões, foram definidos os documentos/relatórios necessários conforme a discussão dos integrantes do grupo de foco e os responsáveis e periodicidade de cada documento/relatório, de todos os 41 indicadores divididos entre as 10 dimensões, conforme definição do MEC.

A primeira dimensão, A Missão e o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), contendo dois indicadores foram definidos as seguintes informações:

DIMENSÃO 1: A Missão e o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI*).

INDICADOR	CONCEITO REFERENCIAL MÍNIMO DE QUALIDADE	DOCUMENTOS/RELATÓRIOS	RESPONSÁVEL	PERIODICIDADE
1.1. Implementação do PDI*, considerando as metas e as ações institucionais previstas e a estrutura e os procedimentos administrativos.	Quando as propostas constantes do PDI* estão sendo adequadamente implementadas, com as funções, os órgãos e os sistemas de administração/gestão adequados ao funcionamento dos cursos e das demais ações existentes, e à efetiva implantação das ações e dos cursos previstos.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI); 2. Plano de Desenvolvimento do Curso (PDC); 3. Plano de Desenvolvimento do Setor; 4. Plano de Desenvolvimento da Direção. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Direção; 2. Coordenação de Curso e Direção Pedagógica; 3. Gerente dos setores; 4. Direção 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Quando houver mudança; 2. Março; 3. Março; 4. Março.
1.2. Articulação entre o PDI* e os processos de avaliação institucional (auto-avaliação e avaliações externas)	Quando os resultados da auto-avaliação e das avaliações externas são adequadamente utilizados como subsídios para a revisão permanente do PDI*, e constata-se a existência de ações acadêmicas e administrativas conseqüentes aos processos avaliativos.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Relatório de Avaliação Institucional; 2. Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI); 3. Plano de Desenvolvimento da Direção. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. CPA; 2. Direção; 3. Direção. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Março; 2. Quando houver mudança; 3. Março.

Quadro 11 – Documentos/relatório, responsáveis e periodicidade dos indicadores da dimensão 1 do Instrumento de Avaliação Externa.

Fonte: AUTOR, 2009.

Seguindo as análises das outras nove dimensões do Instrumento de Avaliação Externa foi elaborada a planilha, conforme APÊNDICE B deste documento.

5.1.3 Análise e elaboração da planilha do Roteiro de Auto-avaliação

Institucional

Para elaboração da planilha do Roteiro de Auto-avaliação Institucional, foram realizadas as duas últimas reuniões do Grupo de Foco nas datas de 28 e 29 de abril. Sendo a reunião do dia 28 de abril das 14 horas às 15h40min e a do dia 29 de abril das 15 horas às 16h15min.

Utilizou-se a mesma estrutura das planilhas anteriores, adequada somente com a exclusão do item de Conceito Referencial Mínimo de Qualidade. O restante da estrutura permaneceu a mesma, utilizando como indicadores os itens descritos como Núcleos Básicos e Comuns e Núcleo de temas optativos e as definições dos documentos/relatórios, responsáveis e periodicidade de cada dimensão, definidos nas reuniões do Grupo de Foco, conforme quadro 10.

DIMENSÃO 6 - ORGANIZAÇÃO E GESTÃO DA INSTITUIÇÃO, ESPECIALMENTE O FUNCIONAMENTO E REPRESENTATIVIDADE DOS COLEGIADOS, SUA INDEPENDÊNCIA E AUTONOMIA NA RELAÇÃO COM A MANTENEDORA, E A PARTICIPAÇÃO DOS SEGMENTOS DA COMUNIDADE UNIVERSITÁRIA NOS PROCESSOS DECISÓRIOS

INDICADOR	DOCUMENTOS/RELATÓRIOS	RESPONSÁVEL	PERIODICIDADE
<p>Núcleo básico e comum:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Existência de plano de gestão e/ou plano de metas: adequação da gestão ao cumprimento dos objetivos e projetos institucionais e coerência com a estrutura organizacional oficial e real. - Funcionamento, composição e atribuição dos órgãos colegiados. - Uso da gestão e tomadas de decisão institucionais em relação às finalidades educativas. - Uso da gestão estratégica para antecipar problemas e soluções. - Modos de participação dos atores na gestão (consensual, normativa, burocrática). - Investimento na comunicação e circulação da informação (privativa da gestão central ou fluida em todos níveis). <p>Núcleo de temas optativos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Existem, na Instituição, procedimentos adequados e 	<ol style="list-style-type: none"> 1) Atas dos órgãos colegiados. 2) Regulamentos internos, normas acadêmicas, regimentos e estatutos da instituição. 3) Funcionamento do sistema de registro acadêmico. 4) Funcionamento do sistema e recursos de informação. 5) Mecanismos de controle de normas acadêmicas. 6) Organogramas. 	<ol style="list-style-type: none"> 1) Coordenação, Direção 2) Secretaria Acadêmica 3) Secretaria Acadêmica 4) NTI 5) Secretaria Acadêmica 6) Direção 	<ol style="list-style-type: none"> 1) 10 dias após às reuniões; 2) Quando houver mudança; 3) Dezembro 4) Dezembro; 5) Dezembro; 6) Quando houver mudança.

<p>conhecidos para organizar e conduzir os processos de tomada de decisões? Quais são?</p> <ul style="list-style-type: none"> - A gestão está orientada para resultados ou processos? Justifique. - Existem na Instituição procedimentos adequados e conhecidos para organizar e conduzir os processos de tomada de decisões? Quais são eles? Como funcionam? - Existem na Instituição instâncias de apoio, participação e consulta para tomar decisões? Como funcionam? O grau de centralização ou descentralização existente na instituição é adequado para a gestão da instituição? - Os sistemas de arquivo e registro são eficientes para dar conta das funções da instituição? - Existem instruções normativas formuladas e conhecidas sobre os procedimentos institucionais (estatutos, regimentos, organogramas, regulamentos internos, normas acadêmicas e outros)? - Os órgãos colegiados funcionam permitindo a participação e a democracia interna, com critérios de composição? - Existe um organograma Institucional explicitando a hierarquia das funções e a dinâmica de funcionamento da IES? Ele é desenvolvido de acordo com o proposto? Outras funções e relações são estabelecidas fora do organograma institucional? 			
---	--	--	--

Quadro 12 – Indicadores da dimensão 6 da planilha elaborada do roteiro de Auto-avaliação.
 Fonte: autor, 2009.

6 PROPOSIÇÃO DE UM PLANO OU ESTRATÉGIAS OU SUGESTÕES

O presente capítulo é apresentada uma proposta de criação de um Portal Corporativo, com base em gestão do conhecimento, para a gestão dos indicadores das três planilhas elaboradas e interpretadas nos capítulos anteriores. Utilizando como base teórica todo referencial apresentado no capítulo 2, deste trabalho.

6.1 PROPOSTA DO PORTAL CORPORATIVO

Conforme definido no item 3.2.1, onde Terra e Gordon (p. 97, 2002) definem que “através de um Portal Corporativo estruturado corretamente é possível reduzir a complexidade de procura da informação em uma rede complexa e aumentar a produtividade, melhorando o serviço prestado e reduzindo custos de pessoal”.

A proposta de um Portal Corporativo visa a atender o conceito da Espiral do Conhecimento, conforme item 3.1.1. Através do Portal Corporativo pretende-se extrair o conhecimento tácito, pertencentes nos gestores responsáveis por cada indicador de cada Avaliação, tornando o conhecimento explícito e facilitando a gestão da Faculdade de Ciências Sociais de Florianópolis, conforme as planilhas elaboradas através dos Instrumentos e Roteiros das Avaliações do SINAES.

Para a implantação do Portal Corporativo devemos analisar as sete dimensões descritas no item 3.1.3, conforme Terra (2005):

Dimensão	Explicação
Dimensão 1: fatores estratégicos e papel da alta administração	As informações geradas no Portal Corporativo são utilizadas como informações para as decisões estratégicas da FCSF. E a participação da direção da Faculdade de Ciências Sociais de Florianópolis é de extrema

	importância para que a implantação do Portal Corporativo seja realizada de forma correta.
Dimensão 2: : cultura e valores organizacionais	Esta dimensão é de suma importância, pois aqui se quebram paradigmas referentes à utilização de sistemas. Por isso, a o entendimento e colaboração da direção dentro de um processo de implantação.
Dimensão 3: estrutura organizacional	Precisa haver uma definição clara de responsabilidades, pois a transcrição do conhecimento para o Portal Corporativo deve ser clara e objetiva. Desta forma torna-se prática a utilização do Portal.
Dimensão 4: administração de recursos humanos	A responsabilidade pela transcrição do conhecimento é toda dos colaboradores da FCSF. Por isso, a definição de papéis de responsabilidade de todos os colaboradores envolvidos é importante.
Dimensão 5: sistemas de informações	A estrutura do sistema de informação garante através da usabilidade e segurança, que o Portal Corporativo torne-se uma ferramenta atrativa para a utilização. De uma forma agradável e com finalidade na hora de buscar as informações necessárias.
Dimensão 6: mensuração de resultados	Esta é forma mais complicada, pois normalmente a mensuração é realizada

	<p>quantitativamente. Conforme Terra (2005) há a mensuração através do Capital Intelectual. Nesta proposta de Portal Corporativo, pode-se analisar a questão do conhecimento das pessoas transcrito para o Portal Corporativo e o contrário. Tudo isto diretamente relacionado com os indicadores do SINAES.</p>
<p>Dimensão 7: aprendizado com o ambiente.</p>	<p>É através do aprendizado com o novo ambiente, ou seja, o Portal Corporativo, que as pessoas se interessarão mais em transformar todo o conhecimento necessário para a gestão da FCSF.</p>

Quadro 13 – 7 Dimensões do TERRA x Portal Corporativo Proposto
 Fonte: autor, 2009.

6.1.1 Telas do Portal Corporativo

Foi desenvolvida uma simulação de Portal Corporativo, conforme identificado na elaboração das planilhas dos Instrumentos e Roteiros de Avaliação do SINAES, nas análises realizadas destas planilhas e com base no referencial teórico apresentado neste trabalho.

A proposta foi desenvolvida na plataforma WordPress¹, junto com a plataforma do Governo Federal Xemelê², utilizando a linguagem de programação

¹ O **WordPress** é uma plataforma semântica de vanguarda para publicação pessoal, com foco na estética, nos Padrões Web e na usabilidade. O WordPress é ao mesmo tempo um software livre e gratuito. Disponível em: <http://br.wordpress.org/>. Acesso em: maio de 2009.

² Derivou-se da expressão **XML** que é um grande facilitador da comunicação interativa entre sistemas, aplicações e usuários na rede. Utilizando o WordPress como base de distribuição. Disponível em: <http://www.softwarepublico.gov.br/>. Acesso em: maio de 2009.

PHP³. Sendo as três tecnologias utilizadas, com o licenciamento de software livre, conforme explicado no item 1.4 deste trabalho.

A figura 2 demonstra a tela de acesso do Portal Corporativo, onde o colaborador digitará seu nome de usuário e senha de acesso.

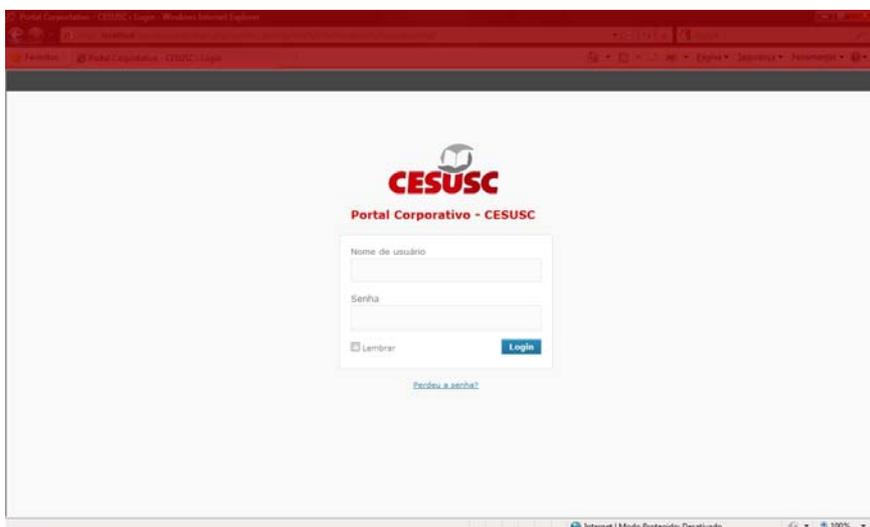


Figura 2 – Tela de login do Portal Corporativo proposto
Fonte: autor, 2009.

Após a inserção correta do nome de usuário e senha, o Portal Corporativo permitirá o acesso aos conteúdos dos Instrumentos e Roteiros de Avaliação do SINAES. Abaixo a figura 3, demonstrando o conteúdo inicial do Portal Corporativo proposto.



Figura 3 – Tela inicial do Portal Corporativo proposto
Fonte: autor, 2009.

³ PHP é o acrônimo de Hipertext Preprocessor. É uma linguagem de programação do lado do servidor gratuito e independente de plataforma. Disponível em: <http://www.criarweb.com/artigos/202.php>. Acesso em: maio de 2009.

Ao acessar o Portal Corporativo serão apresentados três itens na tela principal: Instrumento de Avaliação dos Cursos de Graduação – Administração, Instrumento de Avaliação Externa e o Roteiro de Auto-avaliação Institucional. Cada um destes itens refere-se às planilhas desenvolvidas anteriormente.

Acessando cada um destes itens é possível acessar o Instrumento ou Roteiro de Avaliação do SINAES, conforme Figura 4. Abrirá uma janela com todas as dimensões, indicadores e documentos/relatórios, e, além disso, todos responsáveis e periodicidade de todos os documentos/relatórios. Outro item inserido são os modelos de cada documento, onde o responsável terá como base para preenchimento.



Figura 4 – Tela inicial do Instrumento de Avaliação dos Cursos de Graduação
Fonte: autor, 2009.

A navegação do Sistema de Gestão dos Indicadores dos Instrumentos e Roteiro de Avaliação é realizada de maneira simples e intuitiva, apenas clicando nas dimensões e/ou indicadores, conforme Figura 5 e Figura 6.

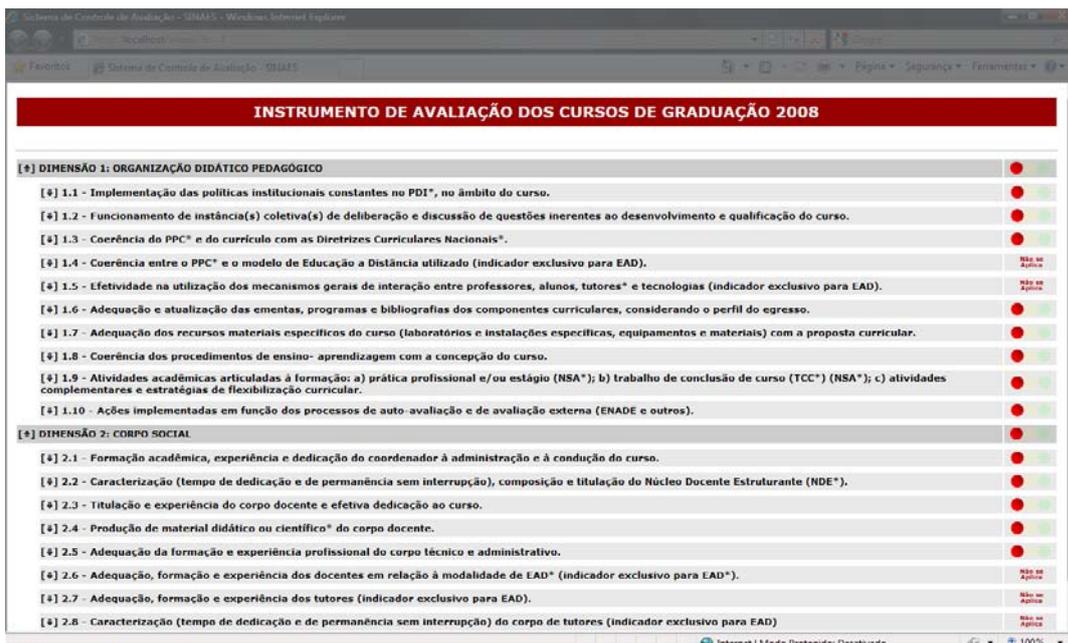


Figura 5 – Tela com os indicadores do Instrumento de Avaliação dos Cursos de Graduação
Fonte: autor, 2009.

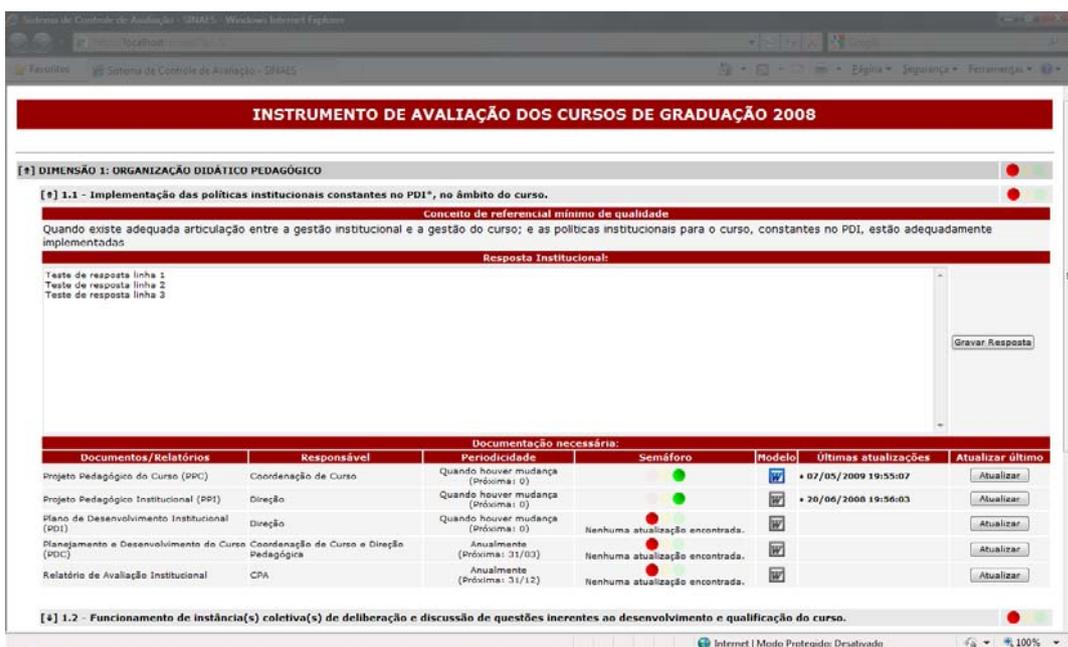


Figura 6 – Tela com as alterações das informações de cada indicador.
Fonte: autor, 2009.

Em todos os indicadores, há um campo para o preenchimento de Resposta Institucional, espaço utilizado para explicar como a FCSF atende o indicador e a tabela de Documentação Necessária, espaço que mostra todos os documentos/relatórios necessários para atender o indicador e todo o histórico de atualização dos documentos/relatórios.

No final da tabela de Documentação Necessária, em todas as linhas que apresentarem documentos existe um botão de acesso para a atualização do documentos/relatórios. Acessando abrirá a tela onde atualizará o documento/relatório, conforme Figura 7.

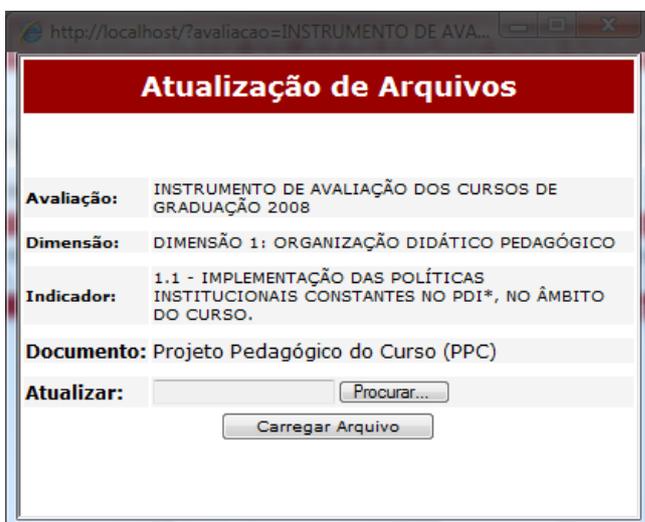


Figura 7 – Tela de Atualização do documento/relatório
Fonte: autor, 2009.

Nota-se que em todas as dimensões, indicadores e documentos/relatórios possuem um semáforo. Este semáforo demonstra a periodicidade dos documentos. Caso haja, algum documento em atraso o semáforo indicará que a dimensão e indicador que pertence aquele documento/relatório está em atraso. Há 4 tipos de semáforo: em atraso, indicado pelo círculo vermelho; quase em atraso, indicado pelo círculo amarelo; no prazo, indicado pelo círculo verde; e quando o indicador não se aplica à FCSF, indicado pelo texto Não se Aplica, demonstrado na Figura 8.

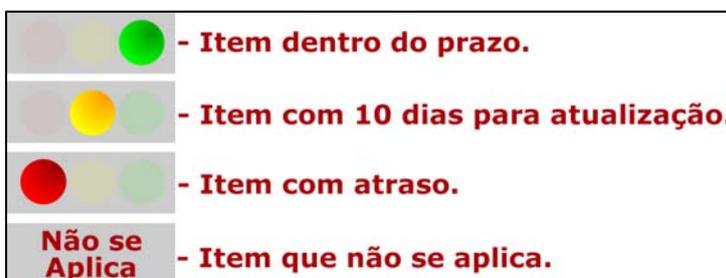


Figura 8 – Semáforos de explicação dos documentos/relatórios.
Fonte: autor, 2009.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Como em todo mercado, o mercado onde estão inseridas as Instituições de Ensino Superior possui grande concorrência. Além disso, em especial as IES, existem indicadores e órgãos fiscalizadores que avaliam as instituições, organizações e empresas.

No caso da Faculdade de Ciências Sociais de Florianópolis e de todas as IES, os indicadores utilizados são os Instrumentos e Roteiros de Avaliação do Sistema Nacional de Avaliação do Ensino Superior, coordenadas pela Comissão Nacional de Avaliação do Ensino Superior e operacionalizada pelo Instituto Nacional de Estudo e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. Através destes indicadores, o Ministério da Educação avalia qual a situação da infra-estrutura, ensino, pesquisa, extensão, entre outras dimensões.

Tendo como base estes instrumentos e roteiros de avaliação e seus indicadores de avaliação, este trabalho propõe a implantação de um Portal Corporativo com base em gestão do conhecimento e o desenvolvimento através de software livre para melhorar e facilitar a gestão das avaliações que a FCSF é submetida pelo MEC.

Através da formação de um grupo de foco, foram analisados os indicadores dos instrumentos e roteiros de avaliação do SINAES e a partir destas análises elaboradas as planilhas, acrescentando os documentos/relatórios necessários para a FCSF adquirir o conceito referencial mínimo de cada indicador. Além de cada documento/relatório foram identificados os responsáveis e a periodicidade necessária de atualização.

Com estas planilhas elaboradas e com o referencial teórico, foi desenvolvida uma proposta do Portal Corporativo através da plataforma de software livre Xemelê e WordPress, possibilitando acesso, navegação e gestão dos indicadores facilitados. E ainda, caso haja qualquer mudança nos indicadores ou mudanças nas responsabilidades internas, torna-se fácil as alterações necessárias.

Com a implantação desta proposta de Portal Corporativo, a Faculdade de Ciências Sociais de Florianópolis poderá atender de maneira simples e correta todas as demandas exigidas pelo MEC através dos instrumentos e roteiros do SINAES e ainda facilitar na obtenção dos conceitos exigidos em cada instrumento e roteiros.

Com toda a pesquisa e desenvolvimento deste projeto, o pesquisador conseguiu aumentar seu conhecimento técnico referente a todos os assuntos apresentados neste trabalho: Instrumentos e Roteiros de Avaliação do MEC, Gestão do Conhecimento e Portais Corporativos.

Por fim, sugerem-se novas pesquisas acadêmicas utilizando como base este trabalho. Uma sendo a medição e análise de utilização dos Portais Corporativos nas Instituições de Ensino Superior e outra pesquisa abrangendo a gestão de recursos humanos das Instituições de Ensino Superior, no âmbito dos docentes da IES.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANGELONI, Maria Therezinha. **Organizações do Conhecimento**: infra-estrutura, pessoas e tecnologias. São Paulo: Saraiva, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

COMPLEXO DE ENSINO SUPERIOR DE SANTA CATARINA. Disponível em: <<http://www.cesusc.edu.br>>. Acesso em: 05 maio 2008.

COOPER, Donald R.; SCHINDLER, Pamela S. **Métodos de pesquisa em administração**. Tradução de Luciana de Oliveira Rocha; Revisão de Teniza da Silveira. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2008.

CRIARWEB.COM. Disponível em: < <http://www.criarweb.com/artigos/202.php>>. Acesso em: maio de 2009.

FILHO, Candido F. da Silva; SILVA, Lucas Frazão. **Tecnologia da Informação para a Gestão do Conhecimento**: teoria e estudos em organizações. Campinas (SP): Alínea, 2005.

FREITAS, Rogério Afonso de; QUINTANILLA, Leslie Wittig; NOGUEIRA, Ari dos Santos. **Portais Corporativos**: uma ferramenta estratégica para a gestão do conhecimento. Rio de Janeiro: Brasport, 2004.

GONÇALVES, Carlos Alberto; MEIRELLES, Anthero de Moraes. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2004.

GOULART, Íris Barbosa; FILHO, Sudário Papa. **Gestão de Instituições de ensino superior**: Teoria e Prática. Curitiba: Juruá, 2009.

JOHNSTON, Robert; CLARK, Graham. **Administração de operações de serviço**. São Paulo: Atlas, 2002.

KRAFTA, Lina. **Gestão da Informação como Base da Ação Comercial de uma Pequena Empresa de TI**. 2007. 161 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2007.

MACHADO, Luís Eduardo. **Gestão Estratégica para instituições de ensino superior privadas**. Rio de Janeiro: FGV, 2008.

MILLER, Jerry P. **O milênio da Inteligência Competitiva**. Porto Alegre: Bookman, 2002.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. Disponível em: <<http://www.mec.gov.br>>. Acesso em: 01 nov. 2008.

NATIVIDADE, Alberto Braz; SKORA, Claudio Marlus (Orient.). **Estrutura organizacional de instituições de ensino superior: o caso do Complexo de Ensino Superior de Santa Catarina - CESUSC**. Florianópolis: CESUSC, 2008.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Gestão do Conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertação e estudo de caso**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

SANTOS, Antonio Raimundo dos et al. **Gestão do Conhecimento: uma experiência para o sucesso Profissional**. Curitiba: Champagnat, 2001.

SILVEIRA, Sérgio Amadeu da. **Software Livre: a luta pela liberdade do conhecimento**. São Paulo: Editora Fundação Perseu Abramo, 2004.

SIRVANCI, Meti. Os estudantes são os verdadeiros clientes da Educação Superior? **Revista Spei**, Curitiba, v. 3, n.1, p. 7-13, jan./jun., 2002.

STEWART, Thomas A. **Capital Intelectual**. 5. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TERRA, J. C. C.; GORDON, C. **Portais Corporativos: a revolução na gestão do conhecimento**. São Paulo: Negócio Editora, 2002.

TERRA, José Cláudio Cyrineu. **Gestão do Conhecimento: o grande desafio empresarial**. 5 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

WORDPRESS BRASIL. Disponível em: < <http://br.wordpress.org/>>. Acesso em: maio de 2009.

XEMELÊ – Interatividade na WEB. Disponível em:
<<http://www.softwarepublico.gov.br>>. Acesso em: maio de 2009.

ANEXO A - DIAGNÓSTICO PNQ

O relatório mostrará os aspectos avaliados com base no questionário de avaliação para o Prêmio de Competitividade para Micro e Pequenas Empresas do ano de 2007.

O questionário é dividido em sete critérios, que são utilizados para medir a Gestão da Organização:

- 1) Liderança;
- 2) Estratégias e Planos;
- 3) Clientes;
- 4) Sociedade;
- 5) Informações e Conhecimentos;
- 6) Pessoas; e
- 7) Processos.

Será apresentada uma síntese de cada um dos sete critérios descrevendo os pontos fortes e pontos fracos ao final de cada um dos critérios. Todas as questões foram respondidas com o auxílio do Diretor Geral da Faculdade de Ciências Sociais de Florianópolis, Claudio Marlus Skora.

1) Liderança

Este critério mede como está a direção da organização em relação a todos os colaboradores. Pois a liderança tem um papel importante, dando um norte para todos, ou seja, mostrando qual o caminho devemos seguir para que alcancemos de forma conjunta as metas e objetivos da organização.

No CESUSC foram avaliadas todas as questões sobre o critério Liderança. No que se refere à missão, visão e valores o CESUSC possui definidos os três pontos, mas são divulgados de forma parcial na organização. Ficando claro para a comunidade acadêmica somente a missão institucional.

No aspecto de análise dos resultados a direção do CESUSC realiza regularmente alguns mecanismos de pesquisa gerando indicadores utilizados nessa análise. O CESUSC utiliza a avaliação institucional realizada pela Comissão Própria de Avaliação (CPA), análise financeira com empresa parceira, possui um canal de comunicação com a comunidade acadêmica, a Ouvidoria disponibilizada para alunos e comunidade e o Pitaco para os colaboradores, ambos via e-mail. Além destes três mecanismos o CESUSC utiliza o próprio processo de avaliação do Ministério da Educação – MEC para gerar informações para os indicadores.

Quando geradas as informações dos indicadores, estas são repassadas para os colaboradores responsáveis, mas não são acompanhadas devidamente pela diretoria. Assim não sabem quais medidas foram tomadas e não sabendo, também, os resultados obtidos.

Na última questão do critério Liderança, foi respondido que pelo menos participaram de um evento durante os três últimos anos e aplicaram o conhecimento adquirido na organização.

Pontos Fracos	Pontos Fortes
A não clareza da missão, visão e valores.	Vários indicadores servem para medir o desempenho do CESUSC.
O não acompanhamento, ou <i>feedback</i> , do processo de análise de resultados por parte da direção.	

2) Estratégias e Planos

O critério Estratégia e Planos traduz, resumidamente, o planejamento da organização para seu futuro a curto, médio e longo. Demonstrando quais estratégias utilizadas para conseguir atender este planejamento.

No critério Estratégia e Planos a primeira questão referente à clareza das estratégias que servirão para atingir visão, não está muito clara. Pois as estratégias são definidas pela capacidade de prestação de serviço juntamente com a qualificação dos gestores. Não sendo avaliados os alunos e a sociedade.

Nas questões de números 36 e 37, por não possuir as estratégias bem definidas e analisadas, o CESUSC não possui meta ou qualquer indicador de desempenho. Além disso, não temos, também, um plano de ação.

Pontos Fracos	Pontos Fortes
Não possui claramente suas estratégias, planos de ação, metas, indicadores ou qualquer informação que norteie os gestores ou a organização com um todo	O CESUSC sabe dessa informação e começou à preocupar-se com esta questão.

3) Clientes

Neste critério podemos analisar a importância do cliente para gerar qualidade no serviço ou produto oferecido. É ele que irá mediar esta qualidade, ficando a cargo da organização apenas acompanhar, ou medir, a satisfação do cliente para seu serviço ou produto alcançar a qualidade desejada.

No CESUSC este é um dos critérios de melhor desempenho. Na questão referente ao agrupamento dos alunos e se as necessidades são elencadas, o CESUSC possui um agrupamento por curso e através dos canais disponibilizados é possível saber as reais necessidades dos alunos.

Com a disponibilização de canais de comunicação, o CESUSC registra, analisa e trata as reclamações ou sugestões realizadas pelos alunos. E ainda, há um *feedback* dos atendimentos realizados.

Com os dados armazenados é possível realizar a análise das informações respondidas pelos alunos. O papel da CPA é muito importante nesse aspecto, demonstrando os resultados em gráficos para analisar e comparar com avaliações anteriores.

Pontos Fracos	Pontos Fortes
No aspecto de agrupamento dos	O CESUSC possui a análise das

alunos, o CESUSC não possui este processo de forma sistêmica. Sendo realizado manualmente através de relatórios.	informações das reclamações e sugestões dos alunos muito bem controlada e executada.
--	--

4) Sociedade

Com o critério sociedade podemos medir a ação da organização para sua preocupação com a sociedade como um todo. Mostrando a capacidade do desenvolvimento sustentável da organização com todas as partes envolvidas nos processos do serviço ou produto.

Na questão sobre responsabilidade ambiental, onde é questionado na questão número 41. O CESUSC sabe que causa danos ao meio-ambiente, mas sempre que ocorrem estes danos é realizada uma ação para corrigir. O CESUSC possui projetos para a reutilização de papéis e a utilização de papéis reciclados em algumas documentações.

Outro aspecto notado é que o CESUSC não possui um controle efetivo sobre os gastos em energia elétrica e água, apesar de ter consciência que há gastos.

Dentro do item de responsabilidade social, o CESUSC auxilia a comunidade acadêmica e com a comunidade que está inserido. Existem alguns projetos desenvolvidos pelos núcleos de pesquisa e alguns pelos setores. Tais como: inclusão digital (rede PiÁ), onde há uma parceria com o Ministério Público Estadual de Santa Catarina e a UFSC, epopéia literária, entre outros.

Pontos Fracos	Pontos Fortes
O não controle dos gastos em energia elétrica e água.	Preocupação com a responsabilidade social. Desenvolvendo projetos para isso.
Poucas ações planejadas, somente ações reativas ao que ocorre.	

5) Informações e Conhecimento

Sabemos que estamos vivendo na era da informação e que o quanto precisamos ser ágeis para o gerenciamento destas informações.

Neste critério conseguimos mensurar a capacidade da organização em gerenciar essas informações para que a sociedade envolvida e seus clientes consigam acessá-las. E também mede o controle dessa informação transformando-a em um histórico de informações ou conhecimento.

No CESUSC há a utilização de informações financeiras para tomada de decisão. Estas informações são financeiras de caráter operacional, que são utilizadas para o andamento do processo. Não existem informações diretamente gerenciais, somente quando são realizados desenvolvimentos de planilhas para isso.

Além da diretoria, essas informações são repassadas para os colaboradores quando há necessidade dos mesmos. Além dos dados financeiros há manuais de procedimentos de como proceder em alguns processos.

O CESUSC está começando a utilizar informações de outras instituições para gerar um conhecimento sobre o mercado que está inserido. Buscando sempre o melhoramento contínuo em seus processos.

Pontos Fracos	Pontos Fortes
Não divulgar todas as informações para o grupo de gestores.	

6) Pessoas

Dentro deste critério podemos ter o resultado de como a direção age em relação a toda a força de trabalho da organização. Ou seja, todo colaborador, autônomo, terceiro, temporários ou qualquer pessoa envolvida e que faça parte em algum ponto dos processos da organização.

Neste ano de 2008 foi aprovado o novo Organograma. Este documento está demonstrando exatamente como estão distribuídos todos colaboradores com suas respectivas funções. Mas como não foi divulgado, o CESUSC possui as funções e responsabilidades definidas, mas não documentadas.

O projeto de criação do organograma surgiu com a tarefa de atender alguns pontos fracos existentes no CESUSC, tais como: não há avaliação de desempenho dos colaboradores e elaborar um plano de treinamento para os colaboradores apesar de existir capacitações.

Nos aspectos saúde e segurança dos colaboradores, o CESUSC possui o controle de tais riscos e promove ações corretivas para evitá-los. Mas não há ações preventivas contra estes riscos.

Os benefícios oferecidos pelo CESUSC aos seus colaboradores vão desde festas de comemorações dos aniversariantes do mês, onde todos participam; festa de final de ano; convênios com entidades recreativas, para os colaboradores utilizarem as instalações; descontos em supermercados; plano de saúde e outros benefícios. Apesar de oferecer todos estes benefícios, as informações referentes à avaliação de satisfação não ocorre.

Pontos Fracos	Pontos Fortes
Não avalia a satisfação dos colaboradores em diversos aspectos.	Ampla variedade de benefícios.
Não possui um plano de cargos e salários.	

7) Processos

Toda organização possui processos em sua existência, ou seja, transforma um insumo em algum produto ou serviço. Entre estes dois itens há processos de transformação e outros de apoio para que isso ocorra de forma correta e dentro das expectativas conforme o planejamento realizado.

No critério processos poderemos mensurar a capacidade da organização gerenciar em relação a todos os principais processos envolvidos para a disponibilização do produto ou serviço.

Por ser uma instituição de ensino superior, o CESUSC é avaliado pelos indicadores do MEC, os SINAES. Existem alguns indicadores dentro do SINAES que medem o desempenho dos principais processos do CESUSC. Apesar de haver o SINAES, nem todos os processos possuem indicadores de avaliação.

Em todos os principais processos existem os processos de apoio. Estes processos de apoio estão identificados, há uma padronização, mas não existem indicadores para medir o desempenho disso. Assim como nos processos principais.

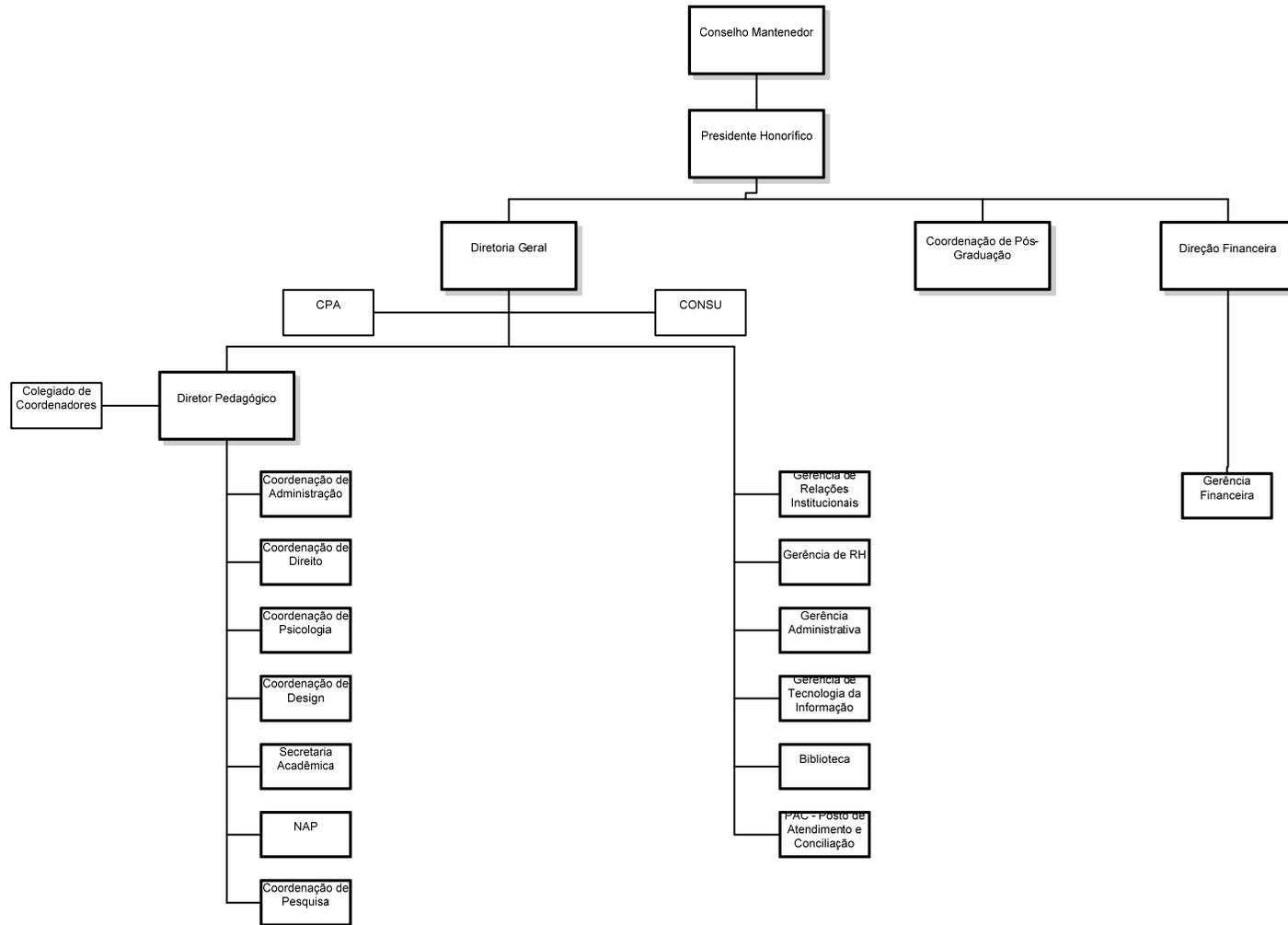
Nos processos que envolvem fornecedores, os gestores envolvidos criam seus critérios de escolha dos fornecedores. Mas são criados e avaliados através de indicadores informais, ou seja, não é documentada a forma de avaliação.

Nos processos que envolvem os aspectos econômico-financeiros, o CESUSC possui controles e gerenciamento do fluxo de caixa. Mas não há um orçamento disponibilizado, que ofereça apoio aos gestores. No ano de 2009, há previsão que ocorra uma discussão com os gestores para a criação de um plano orçamentário.

O orçamento anual do CESUSC é definido pelos diretores, mas não é discutido ou levado em consideração alguns projetos desenvolvidos pelos gestores.

Pontos Fracos	Pontos Fortes
Não há um plano orçamentário para nortear os gestores.	Estava havendo a preocupação da criação do plano orçamentário.
	Controle e gerenciamento do fluxo de caixa realizado pelo financeiro.

ANEXO B – ORGANOGRAMA CESUSC



APÊNDICE A – PLANILHA DE INSTRUMENTO DE AVALIAÇÃO DOS CURSOS DE GRADUAÇÃO 2008

INSTRUMENTO DE AVALIAÇÃO DOS CURSOS DE GRADUAÇÃO 2008

DIMENSÃO 1: ORGANIZAÇÃO DIDÁTICO PEDAGÓGICO

INDICADOR	CONCEITO REFERENCIAL MINIMO DE QUALIDADE	DOCUMENTOS/RELATÓRIOS	RESPONSÁVEL	PERIODICIDADE
1.1 - Implementação das políticas institucionais constantes no PDI*, no âmbito do curso.	Quando existe adequada articulação entre a gestão institucional e a gestão do curso; e as políticas institucionais para o curso, constantes no PDI, estão adequadamente implementadas	1. Projeto Pedagógico do Curso (PPC); 2. Projeto Pedagógico Institucional (PPI); 3. Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI); 4. Planejamento e Desenvolvimento do Curso (PDC); 5. Relatório de Avaliação Institucional.	1. Coordenador do Curso; 2. Direção; 3. Direção; 4. Coordenação de Curso e Direção; 5. CPA.	1. Quando houver mudança; 2. Quando houver mudança; 3. Quando houver mudança; 4. Março de cada ano; 5. Dezembro de cada ano.
1.2 - Funcionamento de instância(s) coletiva(s) de deliberação e discussão de questões inerentes ao desenvolvimento e qualificação do curso.	Quando a(s) instância(s) coletiva(s) de deliberação do curso prevista(s) nos documentos oficiais da instituição, e verificada(s) in loco, têm constituição e atribuições que lhe(s) conferem funcionamento, representatividade (inclusive dos discentes) e adequada importância nas decisões sobre assuntos acadêmicos do curso.	1. Portarias de designação para colegiado do curso; 2. Atas de reuniões do colegiado do curso. 3. Portaria de designação para o CONSU; 4. Atas de reuniões do CONSU; 5. Atas de reuniões do colegiado de coordenadores.	1. Direção; 2. Coordenação do curso. 3. Direção; 4. Secretaria Acadêmica; 5. Direção.	1. Quando houver mudança; 2. Dez dias úteis após a reunião. 3. Quando houver mudança; 4. Dez dias úteis após a reunião. 5. Dez dias úteis após a reunião.
1.3 - Coerência do PPC* e do currículo com as Diretrizes Curriculares Nacionais*.	Quando o PPC* apresenta conteúdos curriculares adequadamente definidos, atualizados e coerentes com os objetivos do curso, com o perfil do egresso e com o dimensionamento da carga horária, sendo complementados por atividades	1. Projeto Pedagógico do Curso (PPC); 2. Projeto Pedagógico Institucional (PPI); 3. Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI); 4 - Diretriz Curricular do Curso.	1. Coordenador do Curso; 2. Direção; 3. Direção; 4. Coordenador do Curso.	1. Quando houver mudança; 2. Quando houver mudança; 3. Quando houver mudança; 4. Quando houver mudança.

	extraclasse; e quando há adequada coerência do currículo com as Diretrizes Curriculares Nacionais* (quando estas existirem).			
1.4 - Coerência entre o PPC* e o modelo de Educação a Distância utilizado (indicador exclusivo para EAD).	Quando, nas ações e nos cronogramas que constam do PPC* e do plano de gestão em EAD, as mídias e os investimentos previstos na área tecnológica e de pessoal qualificado foram implantados e estão traduzidos em práticas adequadamente institucionalizadas e consolidadas. (Esta observação deve ser levada em consideração, principalmente, em relação aos pólos).	Não se aplica	Não se aplica	Não se aplica
1.5 - Efetividade na utilização dos mecanismos gerais de interação entre professores, alunos, tutores* e tecnologias (indicador exclusivo para EAD).	Quando a interação entre professores, tutores e alunos é adequadamente realizada por meio de redes tecnológicas de comunicação*, as quais estão coerentes com a proposta metodológica de desenvolvimento do curso, em especial com o perfil do aluno atendido e com as estratégias utilizadas nos momentos de atividades presenciais previstas. Há flexibilidade no atendimento ao aluno, oferecendo horários ampliados e os plantões de atendimento foram adequadamente implantados em conformidade com o projeto original.	Não se aplica	Não se aplica	Não se aplica

<p>1.6 - Adequação e atualização das ementas, programas e bibliografias dos componentes curriculares, considerando o perfil do egresso.</p>	<p>Quando as ementas, os programas e a bibliografia indicada das disciplinas / unidades curriculares* estão adequadamente atualizados e coerentes com o perfil do egresso.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Projeto Pedagógico do Curso (PPC); 2. Projeto Pedagógico Institucional (PPI); 3. Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI); 4. Extrato do Projeto Pedagógico do Curso (PPC) com o Perfil do Egresso; 5. Pesquisa de Egressos. 6. Política de atualização de ementas, programas e bibliografias 7. Relatório de atualização bibliográfica 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Coordenação do Curso; 2. Direção; 3. Direção; 4. Coordenação do Curso; 5. CPA; 6. Biblioteca; 7. Biblioteca. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Quando houver mudança; 2. Quando houver mudança; 3. Quando houver mudança; 4. Quando houver mudança; 5. Setembro de cada ano. 6. Dezembro; 7. Dezembro.
<p>1.7 - Adequação dos recursos materiais específicos do curso (laboratórios e instalações específicas, equipamentos e materiais) com a proposta curricular.</p>	<p>Quando os laboratórios, instalações específicas, equipamentos e materiais necessários à realização das atividades acadêmicas do curso estão implantados e em funcionamento, em quantidade e qualidade adequadamente coerentes e compatíveis com a proposta curricular.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Projeto Pedagógico do Curso (PPC); 2. Projeto Pedagógico Institucional (PPI); 3. Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI); 4. Extrato do Projeto Pedagógico do Curso (PPC) com descrição de laboratórios, instalações específicas, equipamentos e materiais; 5. Diretrizes curriculares do curso; 6. Descrição dos laboratórios de informática; 7. Descrição dos demais laboratórios do curso e instalações específicas; 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Coordenação do Curso; 2. Direção; 3. Direção; 4. Coordenação do Curso; 5. Coordenação do Curso; 6. Gerencia de TI; 7. Gerencia Administrativa; 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Quando houver mudança; 2. Quando houver mudança; 3. Quando houver mudança; 4. Quando houver mudança; 5. Quando houver mudança; 6. Março e Agosto de cada ano; 7. Março e Agosto de cada ano.

<p>1.8 - Coerência dos procedimentos de ensino- aprendizagem com a concepção do curso.</p>	<p>Quando os procedimentos, a metodologia de ensino e os processos de avaliação implementados estão adequadamente coerentes com a concepção do curso e refletem adequadamente o compromisso com a interdisciplinaridade*, com o desenvolvimento do espírito científico e com a formação de sujeitos autônomos e cidadãos.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Projeto Pedagógico do Curso (PPC); 2. Projeto Pedagógico Institucional (PPI); 3. Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI); 4. Extrato do Projeto Pedagógico do Curso (PPC) com descrição das políticas de ensino, avaliação e interdisciplinaridade; 5. Projetos de interdisciplinaridade implantados no âmbito do curso; 6. Portaria e/ou extrato do regimento com descrição do processo de avaliação dos procedimentos de ensino e aprendizagem; 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Coordenação do Curso; 2. Direção; 3. Direção; 4. Coordenação do Curso; 5. Coordenação do Curso e Assessoria Pedagógica; 6. Secretaria Acadêmica; 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Quando houver mudança; 2. Quando houver mudança; 3. Quando houver mudança; 4. Quando houver mudança; 5. Julho e Fevereiro de cada ano; 6. Quando houver mudança;
---	---	--	--	--

<p>1.9 - Atividades acadêmicas articuladas à formação: a) prática profissional e/ou estágio (NSA*); b) trabalho de conclusão de curso (TCC*) (NSA*); c) atividades complementares e estratégias de flexibilização curricular.</p>	<p>Quando existem mecanismos institucionalizados de acompanhamento e cumprimento das atividades de prática profissional e/ou estágio, funcionando adequadamente; mecanismos adequadamente coerentes e efetivos de acompanhamento e de cumprimento do trabalho de conclusão de curso; e quando os mecanismos de acompanhamento e de cumprimento das atividades complementares, previstos no PPC* e efetivamente implantados, são adequadamente coerentes.</p>	<p>1. Projeto Pedagógico do Curso (PPC); 2. Extrato do Projeto Pedagógico do Curso (PPC) com descrição da prática profissional e/ou estágio;</p> <p>A) Prática profissional e/ou estágio:</p> <p>Estágio não-obrigatório: A1. Portaria de regulamentação das práticas de estágios não-obrigatório; A2. Relação de discentes estagiários do curso com respectivo local de estágio; A3. Relatório de total de estagiários do curso; A4. Relatório descritivo com as práticas e acompanhamento e cumprimento das atividades de estágio não-obrigatório.</p> <p>Estágio Curricular: A5. Portaria de regulamentação das práticas de estágio curricular; A6. Relação de discentes em estágio curricular; A7. Relatório de total de estagiários do curso; A8. Relatório descritivo com as práticas e acompanhamento e cumprimento das atividades de estágio curricular.</p>	<p>1. Coordenação do Curso; 2. Coordenação do Curso;</p> <p>A) Prática profissional e/ou estágio:</p> <p>Estágio não-obrigatório: A1. NASCE; A2. NASCE; A3. NASCE; A4. NASCE;</p> <p>Estágio Curricular A5. Coordenação de Estágio do Curso; A6. Coordenação de Estágio do Curso;; A7. Coordenação de Estágio do Curso;; A8. Coordenação de Estágio do Curso;.</p>	<p>1. Quando houver mudança; 2. Quando houver mudança;</p> <p>A) Prática profissional e/ou estágio:</p> <p>Estágio não-obrigatório: A1. Quando houver mudança; A2. Fevereiro, Junho, Agosto e Dezembro de cada ano; A3. Fevereiro, Junho, Agosto e Dezembro de cada ano; A4. Junho e Dezembro de cada ano.</p> <p>Estágio Curricular A5. Quando houver mudança; A6. Março e Agosto de cada ano; A7. Março e Agosto de cada ano; A8. Julho e Dezembro de cada ano.</p>
--	--	--	--	---

		<p>1. Projeto Pedagógico do Curso (PPC); 2. Extrato do Projeto Pedagógico do Curso (PPC) com descrição do Trabalho de Conclusão de Curso;</p> <p>B) Trabalho de Conclusão de Curso</p> <p>B1. Portaria de regulamentação do Trabalho de Conclusão do Curso (TCC); B2. Relatório descritivo com as práticas de acompanhamento e cumprimento do TCC. B3. Relatório descritivo do processo de divulgação dos trabalhos de conclusão de curso; B4. Relatório de monografias disponibilizadas à comunidade acadêmica do curso; B5. Relatório do período de apresentação de TCC com nome do discente e do orientador, título e data de apresentação; B6. Relatório dos docentes com respectiva carga horária de orientação, quantidade e nomes dos orientandos; B7. Relatório da relação Docentes / Orientandos do total por curso.</p>	<p>1. Coordenação do Curso; 2. Coordenação do Curso;</p> <p>B) Trabalho de Conclusão de Curso</p> <p>B1. Coordenação de TCC; B2. Coordenação de TCC. B3. Biblioteca; B4. Biblioteca; B5. Coordenação de TCC; B6. Coordenação de Estágio; B7. Coordenação de Estágio.</p>	<p>1. Quando houver mudança; 2. Quando houver mudança;</p> <p>B) Trabalho de Conclusão de Curso</p> <p>B1. Quando houver mudança; B2. Julho e Dezembro de cada ano. B3. Quando houver mudança; B4. Maio e Outubro de cada ano. B5. Dez dias úteis antes do período de apresentação; B6. Março e Agosto de cada ano; B7. Março e Agosto de cada ano.</p>
		<p>1. Projeto Pedagógico do Curso (PPC); 2. Extrato do Projeto Pedagógico do Curso (PPC) com descrição das atividades complementares;</p> <p>C) Atividades Complementares e estratégias de flexibilização curricular:</p>	<p>1. Coordenação do Curso; 2. Coordenação do Curso;</p> <p>C) Atividades Complementares e estratégias de flexibilização curricular:</p>	<p>1. Quando houver mudança; 2. Quando houver mudança;</p> <p>C) Atividades Complementares e estratégias de</p>

		<p>C1. Portaria de regulamentação das atividades complementares; C2. Relatório descritivo dos mecanismos de acompanhamento e cumprimento das atividades complementares; C3. Relatório de cursos de extensão e eventos promovidos pela IES; C4. Relatório de atividades de monitoria; C5. Relatório de atividades de iniciação científica; C6. Relatório dos núcleos permanentes de estudos, com descrição das atividades realizadas pelos docentes, discentes e comunidade envolvidos. C7. Relatório descritivo da divulgação de eventos externos relevantes para o curso; C8. Convênios interinstitucionais de atividades de pesquisa e extensão, incluindo convênios internacionais; C9. Relatório de auxílio para participação em eventos. C10. Portaria de regulamentação de subsídios para participação em eventos externos;</p>	<p>C1. Coordenação de curso; C2. Secretaria Acadêmica. C3. Secretaria de Extensão; C4. Assessoria Pedagógica; C5. Coordenação de Pesquisa; C6. Coordenação dos núcleos permanentes de estudos C7. Assessoria de Imprensa; C8. Secretaria de Extensão; C9. Gerência Financeira; C10. Direção</p>	<p>flexibilização curricular:</p> <p>C1. Quando houver mudança; C2. Quando houver mudança. C3. Fevereiro, Junho, Agosto e Dezembro de cada ano; C4. Abril e Setembro de cada ano; C5. Abril e Setembro de cada ano; C6. Junho e Novembro de cada ano; C7. Junho e Novembro de cada ano; C8. Quando da assinatura dos convênios; C9. Julho e Dezembro de cada ano; C10. Quando houver mudança.</p>
--	--	--	--	---

1.10 - Ações implementadas em função dos processos de auto-avaliação e de avaliação externa (ENADE e outros).	Quando foram adequadamente implementadas ações acadêmico-administrativas, em decorrência dos relatórios produzidos pela auto-avaliação e pela avaliação externa (ENADE* e outros).	<ol style="list-style-type: none"> 1. Relatório de Avaliação Institucional. 2. Planejamento e Desenvolvimento do Curso (PDC); 3. Relatório do ENADE do curso; 4. Relatório de planejamento e execução de ações. 5. Portaria de designação dos membros da CPA; 6. Portaria de designação dos membros da Comissão de Acompanhamento de Estudantes; 	<ol style="list-style-type: none"> 1. CPA 2. Coordenação de Curso e Direção; 3. Coordenação do curso; 4. Comissão de acompanhamento dos estudantes. 5. Direção; 6. Direção; 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Dezembro de cada ano. 2. Março de cada ano; 3. A cada ciclo de avaliação do ENADE; 4. Julho e Dezembro de cada ano. 5. Quando houver mudança; 6. Quando houver mudança;
--	--	--	---	---

DIMENSÃO 2: CORPO SOCIAL

INDICADOR	CONCEITO REFERENCIAL MÍNIMO DE QUALIDADE	DOCUMENTOS/RELATÓRIOS	RESPONSÁVEL	PERIODICIDADE
2.1 - Formação acadêmica, experiência e dedicação do coordenador à administração e à condução do curso.	<p>Quando o coordenador possui graduação e titulação acadêmica obtida em programas de pós-graduação stricto sensu na área do curso; experiência de magistério superior de cinco (5) anos; de gestão acadêmica de dois (2) anos e dedica, pelo menos, 20 horas semanais à condução do curso.</p> <p>Conceito referencial mínimo de qualidade – Direito: Quando o coordenador possui graduação em Direito, doutorado na mesma área e experiência de magistério superior e de gestão acadêmica de, pelo menos, dois (2) anos.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Artigos do regimento sobre funções da Coordenação; 2. Atas de reuniões do Colegiado do Curso; 3. Declaração do regime de contratação do Coordenador; 4. Resultados das Avaliações Institucionais sobre o desempenho da coordenação; <p>Avaliador: reunião com os Discentes e Docentes.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Currículo Lattes do Coordenador, documentado e atualizado; 2. Portaria de designação do Coordenador; 3. Relatório de capacitação da coordenação financiada pela IES; 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Secretaria Acadêmica; 2. Coordenação do curso; 3. Recursos Humanos; 4. CPA. <ol style="list-style-type: none"> 1. Coordenador do curso; 2. Secretaria Acadêmica; 3. Recursos Humanos. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Quando houver mudança; 2. Dez dias úteis após a reunião; 3. Março e Agosto de cada ano; 4. Junho e Dezembro de cada ano; <ol style="list-style-type: none"> 1. Março e Outubro de cada ano; 2. No ato de designação; 3. Julho e Dezembro de cada ano.

		<ol style="list-style-type: none"> 1. Currículo Lattes do Coordenador, documentado e atualizado; 2. Cópia da carteira profissional. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Coordenador do curso; 2. Recursos Humanos. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Março e Outubro de cada ano; 2. No ato de designação e Quando houver mudança.
		<ol style="list-style-type: none"> 1. Declaração do regime de contratação do Coordenador; 2. Declaração da carga horária disponível para os atendimentos de discente, docentes e gestão do curso. <p>Avaliador: reunião com coordenador.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Recurso Humanos; 2. Direção. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Março e Agosto de cada ano; 2. No ato de designação e Quando houver mudança.
<p>2.2 - Caracterização (tempo de dedicação e de permanência sem interrupção), composição e titulação do Núcleo Docente Estruturante (NDE*).</p>	<p>Quando todos os professores que constituem o NDE* possuem titulação acadêmica obtida em programas de pós-graduação stricto sensu e, destes, 50% têm título de Doutor e 40% atuam ininterruptamente no curso desde o último ato autorizativo.</p> <p>Conceito referencial mínimo de qualidade – Direito: Quando todos os professores que constituem o NDE* possuem titulação acadêmica obtida em programas de pós-graduação stricto sensu e, destes, 50% têm título de Doutor, 60% têm graduação em Direito e 40% atuam ininterruptamente no curso desde o último ato autorizativo.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Portaria de normatização e constituição do NDE para o curso; 2. Portaria de designação do NDE do curso; 3. Relatório com descrição da titulação, regime de trabalho e data de Admissão; 4. Currículo Lattes dos docentes do NDE, documentado e atualizado; 5. Plano de Cargos e Salários registrado na Delegacia Regional do Trabalho. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Direção; 2. Direção; 3. Recursos Humanos; 4. Recursos Humanos; 5. Recursos Humanos. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Quando houver mudança; 2. Quando houver mudança; 3. Fevereiro e Julho de cada ano; 4. Março e Outubro de cada ano; 5. Quando houver mudança.
<p>2.3 - Titulação e experiência do corpo docente e efetiva dedicação ao curso.</p>	<p>Quando, pelo menos, 50% dos docentes do curso têm titulação obtida em programas de pós-graduação stricto sensu - sendo que, dentre estes, 40% são doutores e 20% são contratados</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Relatório com descrição da titulação, regime de trabalho e data de Admissão e Experiência Acadêmica no Ensino Superior; 2. Currículo Lattes dos docentes, documentado e atualizado; 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Recursos Humanos; 2. Recursos Humanos; 3. Recursos Humanos. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Quando houver mudança; 2. Março e Outubro de cada ano; 3. Quando houver mudança.

	<p>em tempo integral - e os titulados têm, pelo menos, quatro (4) anos de experiência acadêmica no ensino superior (considerar apenas as horas destinadas para as atividades da Mantida à qual pertence o curso).</p> <p>Conceito referencial mínimo de qualidade – Medicina: Quando, pelo menos, 60% dos docentes do curso têm titulação obtida em programas de pósgraduação stricto sensu - sendo que, dentre estes, 50% são doutores e 20% são contratados em tempo integral – e os titulados têm , pelo menos, quatro (4) anos de experiência acadêmica no ensino superior (considerar apenas as horas destinadas para as atividades da Mantida à qual pertence o curso).</p> <p>Conceito referencial mínimo de qualidade – Direito: Quando pelo menos 60% dos docentes do curso têm titulação obtida em programas de pósgraduação stricto sensu - sendo que, dentre estes, 50% são doutores e 20% são contratados em tempo integral – e os titulados têm, pelo menos, quatro (4) anos de experiência acadêmica no ensino superior (considerar apenas as horas destinadas para as atividades da Mantida à qual pertence o curso).</p>	<p>3. Plano de Cargos e Salários registrado na Delegacia Regional do Trabalho.</p>		
--	--	--	--	--

<p>2.4 - Produção de material didático ou científico* do corpo docente.</p>	<p>Quando 60% dos docentes do curso produziram material didático ou científico* nos últimos três (03) anos, correspondendo essa produção, em média, a três (3) materiais por docente.</p>	<p>1. Relatório com a produção didático-científica dos docentes; 2. Currículo Lattes dos docentes, documentado e atualizado; 3. Cópia da produção didático-científica dos docentes em documento eletrônico; 4. Disponibilização da produção didático-científica dos docentes em banco de dados para acesso à comunidade acadêmica;</p>	<p>1. Recursos Humanos; 2. Recursos Humanos; 3. Recursos Humanos; 4. Biblioteca e Gerência de TI;</p>	<p>1. Quando houver mudança; 2. Março e Outubro de cada ano; 3. Março e Outubro de cada ano; 4. Maio e Dezembro de cada ano;</p>
<p>2.5 - Adequação da formação e experiência profissional do corpo técnico e administrativo.</p>	<p>Quando 60% dos integrantes do corpo técnico e administrativo têm formação adequada às funções desempenhadas no âmbito do curso e possuem experiência profissional de, pelo menos, dois(2) anos.</p>	<p>1. Relatório dos integrantes do corpo técnico-administrativo da faculdade com: cargo, experiência profissional e formação acadêmica;</p>	<p>1. Recursos Humanos</p>	<p>1. Quando houver mudança;</p>
<p>2.6 - Adequação, formação e experiência dos docentes em relação à modalidade de EAD* (indicador exclusivo para EAD*).</p>	<p>Quando as políticas de capacitação específicas para EAD foram dequadamente estabelecidas e implementadas, envolvendo os docentes e, ainda, a formação e a experiência dos docentes, na área específica, os habilitam adequadamente para o desenvolvimento de suas atividades.</p>	<p>Não se aplica</p>	<p>Não se aplica</p>	<p>Não se aplica</p>
<p>2.7 - Adequação, formação e experiência dos tutores (indicador exclusivo para EAD).</p>	<p>Quando as políticas de capacitação específicas para EAD foram adequadamente estabelecidas e implementadas, envolvendo os tutores e, ainda, a formação e a experiência dos tutores, na área específica, os habilitam adequadamente para o desenvolvimento de suas atividades.</p>	<p>Não se aplica</p>	<p>Não se aplica</p>	<p>Não se aplica</p>

2.8 - Caracterização (tempo de dedicação e de permanência sem interrupção) do corpo de tutores (indicador exclusivo para EAD)	Quando pelo menos 30% do corpo de tutores dedica, pelo menos, 20 horas ao curso e 40% atua ininterruptamente no curso desde o último ato autorizativo.	Não se aplica	Não se aplica	Não se aplica
DIMENSÃO 3: INSTALAÇÕES FÍSICAS				
INDICADOR	CONCEITO REFERENCIAL MINIMO DE QUALIDADE	DOCUMENTOS/RELATÓRIOS	RESPONSÁVEL	PERIODICIDADE
3.1 - Espaços físicos utilizados no desenvolvimento do curso.	Quando os espaços físicos utilizados no desenvolvimento do curso atendem adequadamente aos requisitos de quantidade, dimensão, mobiliário, equipamentos, iluminação, limpeza, acústica, ventilação, segurança, conservação e comodidade necessários às atividades que aí se desenvolvem.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Relatório dos espaços físicos da instituição; 2. Relatório patrimonial; 3. Relatório dos Programas: <ol style="list-style-type: none"> 3.1 Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional (PCMSO); 3.2 Programa de Prevenção de Riscos Ambientais (PPRA); 3.3 Laudo Técnico de Condições Ambientais do Trabalho (LTCAT); 4. Projeto Arquitetônico registrado na prefeitura; 5. Relatório de segurança emitido pelo Corpo de Bombeiros; 6. Contrato de Segurança Patrimonial; 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Gerência Administrativa; 2. Gerência Administrativa; 3. Recursos Humanos; 4. Gerência Administrativa; 5. Gerência Administrativa; 6. Gerência Administrativa; 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Março e Agosto de cada ano; 2. Março e Agosto de cada ano; 3. Anual; 4. Quando houver mudança; 5. Quando houver mudança; 6. Quando houver mudança;
3.2 - Tipologia e quantidade de ambientes/laboratórios de acordo com a proposta do curso.	Quando os ambientes e os laboratórios estão equipados de acordo com o especificado no PPC*, funcionam segundo a finalidade a que se destinam e correspondem adequadamente aos objetivos, diretrizes e finalidades consignados na proposta do curso.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Projeto Pedagógico do Curso (PPC); 2. Planejamento e Desenvolvimento do Curso (PDC); 3. Relatório de Avaliação Institucional. 4. Relatório patrimonial; 5. Relatório dos espaços físicos dos laboratórios; 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Coordenador do Curso; 2. Coordenação de Curso e Direção. 3. CPA; 4. Gerência Administrativa; 5. Gerência Administrativa; 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Quando houver mudança; 3. Março de cada ano; 3. Dezembro de cada ano. 4. Março e Agosto de cada ano; 5. Março e Agosto de cada ano;

<p>3.3 - Livros – Bibliografia Básica.</p>	<p>Quando a bibliografia básica atende aos programas de todas as disciplinas / unidades curriculares* do curso, na proporção de um exemplar para oito (8) alunos previstos para cada turma, referentes aos títulos indicados na bibliografia básica (mínimo de três (3) títulos), e está atualizada e tombada no patrimônio da IES.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Projeto Pedagógico do curso; 2. Planos de ensino da disciplina; 3. Relatório do número de alunos por disciplina; 4. Relatório de bibliografia básica e complementar com número de exemplares; 5. Relatório descritivo de aquisição de bibliografia com cópias das notas fiscais 6. Política de Desenvolvimento de Coleções; 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Coordenação do Curso; 2. Coordenação do Curso; 3. Secretaria Acadêmica; 4. Biblioteca; 5. Biblioteca; 6. Biblioteca; 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Quando houver mudança; 2. Fevereiro e Julho de cada ano; 3. Março e Agosto de cada ano; 4. Março e Agosto de cada ano; 5. Março e Agosto de cada ano; 6. Quando houver mudança;
<p>3.4 - Livros – Bibliografia Complementar.</p>	<p>Quando a bibliografia complementar atende adequadamente às indicações bibliográficas complementares referidas nos programas das disciplinas / unidades curriculares*.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Projeto Pedagógico do curso; 2. Planos de ensino da disciplina; 3. Relatório do número de alunos por disciplina; 4. Relatório de bibliografia básica e complementar com número de exemplares; 5. Relatório descritivo de aquisição de bibliografia com cópias das notas fiscais 6. Política de Desenvolvimento de Coleções; 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Coordenação do Curso; 2. Coordenação do Curso; 3. Secretaria Acadêmica; 4. Biblioteca; 5. Biblioteca; 6. Biblioteca; 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Quando houver mudança; 2. Fevereiro e Julho de cada ano; 3. Março e Agosto de cada ano; 4. Março e Agosto de cada ano; 5. Março e Agosto de cada ano; 6. Quando houver mudança;
<p>3.5 - Periódicos, bases de dados específicas, revistas e acervo em multimídia.</p>	<p>Quando existem: assinaturas de periódicos especializados, indexados e correntes, sob a forma impressa ou informatizada; bases de dados específicas (revistas e acervo em multimídia), que atendem adequadamente aos programas de todos os componentes curriculares e à demanda do conjunto dos alunos matriculados no curso.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Projeto Pedagógico do curso; 2. Planos de ensino da disciplina; 3. Relatório descritivo de assinatura de periódicos e base de dados com cópias dos comprovantes de pagamento; 4. Política de Desenvolvimento de Coleções; 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Coordenação do Curso; 2. Coordenação do Curso; 3. Biblioteca; 4. Biblioteca; 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Quando houver mudança; 2. Fevereiro e Julho de cada ano; 3. Março e Agosto de cada ano; 4. Quando houver mudança;

<p>3.6 - Formas de acesso dos alunos de cursos a distância à bibliografia básica, complementar e a periódicos (indicador exclusivo para EAD*).</p>	<p>Quando a política de acesso dos alunos básica, complementar e a periódicos (impressos ou virtuais), foi implementada e atende adequadamente às necessidades do corpo discente.</p>	<p>Não se aplica</p>	<p>Não se aplica</p>	<p>Não se aplica</p>
<p>3.7 - Instalações para equipe de tutores e professores (indicador exclusivo para EAD).</p>	<p>Quando as instalações administrativas, salas de aula, tutoria, auditórios, sala de conferência e instalações sanitárias para a equipe de tutores e de professores, atendem adequadamente aos requisitos de dimensão, limpeza, iluminação, acústica, ventilação, conservação e comodidade, e foram completamente equipados segundo a finalidade a que se destinam.</p>	<p>Não se aplica</p>	<p>Não se aplica</p>	<p>Não se aplica</p>

APÊNDICE B – PLANILHA DO INSTRUMENTO DE AVALIAÇÃO EXTERNA

INSTRUMENTO DE AVALIAÇÃO EXTERNA

DIMENSÃO 1: A Missão e o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI*).

INDICADOR	CONCEITO REFERENCIAL MÍNIMO DE QUALIDADE	DOCUMENTOS/RELATÓRIOS	RESPONSÁVEL	PERIODICIDADE
1.1. Implementação do PDI*, considerando as metas e as ações institucionais previstas e a estrutura e os procedimentos administrativos.	Quando as propostas constantes do PDI* estão sendo adequadamente implementadas, com as funções, os órgãos e os sistemas de administração/gestão adequados ao funcionamento dos cursos e das demais ações existentes, e à efetiva implantação das ações e dos cursos previstos.	1. Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI); 2. Plano e Desenvolvimento do Curso (PDC); 3. Plano de Desenvolvimento do Setor; 4. Plano de Desenvolvimento da Direção.	1. Direção; 2. Coordenação de Curso e Direção Pedagógica; 3. Gerente dos setores; 4. Direção	1. Quando houver mudança; 2. Março; 3. Março; 4. Março.
1.2. Articulação entre o PDI* e os processos de avaliação institucional (auto-avaliação e avaliações externas)	Quando os resultados da auto-avaliação e das avaliações externas são adequadamente utilizados como subsídios para a revisão permanente do PDI*, e constata-se a existência de ações acadêmicas e administrativas conseqüentes aos processos avaliativos.	1. Relatório de Avaliação Institucional; 2. Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI); 3. Plano de Desenvolvimento da Direção.	1. CPA; 2. Direção; 3. Direção.	1. Março; 2. Quando houver mudança; 3. Março.

DIMENSÃO 2: A política para o ensino (graduação e pós-graduação), a pesquisa, a extensão e as respectivas normas de operacionalização, incluídos os procedimentos para estímulo à produção acadêmica, para as bolsas de pesquisa, de monitoria e demais modalidades.

INDICADOR	CONCEITO REFERENCIAL MÍNIMO DE QUALIDADE	DOCUMENTOS/RELATÓRIOS	RESPONSÁVEL	PERIODICIDADE
2.1. Coerência das políticas de ensino, pesquisa e extensão com os documentos oficiais	Quando as políticas de ensino, pesquisa e extensão praticadas pelas IES estão coerentes com o PDI.	1. Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI); 2. Relatório de Atividades de extensão; 3. Relatório de Atividades de Pesquisa	1. Direção; 2. Extensão; 3. Coordenação de Pesquisa	1. Quando houver mudança; 2. Dezembro; 3. Dezembro.
2.2. Políticas institucionais para cursos de graduação (bacharelados, licenciaturas e de tecnologia) e cursos seqüenciais (quando for o caso), na modalidade presencial, e suas formas de operacionalização.	Quando as atividades realizadas nos cursos de graduação e cursos seqüenciais (quando for o caso), na modalidade presencial, garantem os referenciais mínimos de qualidade desses cursos.	1. Projeto Pedagógico do Curso (PPC); 2. Projeto Pedagógico Institucional (PPI); 3. Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI)	1. Coordenações de Curso; 2. Direção; 3. Direção;	1. Quando houver mudança; 2. Quando houver mudança; 3. Quando houver mudança.
2.3. Políticas institucionais para cursos de graduação (bacharelados, licenciaturas e de tecnologia) e cursos seqüenciais (quando for o caso), na modalidade a distância, e suas formas de operacionalização (indicador exclusivo para IES* credenciada para modalidade a distância).	Quando as atividades realizadas nos cursos de graduação e cursos seqüenciais (quando for o caso), na modalidade a distância, garantem os referenciais mínimos de qualidade desses cursos.	Não se aplica	Não se aplica	Não se aplica

<p>2.4. Políticas institucionais para cursos de pós-graduação (lato sensu* e stricto sensu*), na modalidade presencial, e suas formas de operacionalização (indicador imprescindível para Universidades).</p>	<p>Universidades Quando as atividades realizadas nos cursos de pós-graduação (lato sensu* e stricto sensu*), na modalidade presencial, resultam de diretrizes de ações, são acessíveis ao conhecimento da comunidade, observam rigorosos critérios de qualidade e estão adequadamente implantadas e acompanhadas; além disso, a IES* possui pelo menos 04 (quatro) programas de pós-graduação stricto sensu*, todos recomendados pela CAPES*, havendo, dentre estes, no mínimo, um curso de doutorado*.</p> <p>Centros Universitários e Faculdades Quando as atividades realizadas na pós-graduação (lato sensu* e stricto sensu*), na modalidade presencial, observam os referenciais de qualidade desses cursos, resultam de diretrizes de ações, são acessíveis ao conhecimento da comunidade e estão adequadamente implantadas e acompanhadas.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Portaria de regulamentação da Pós; 2. PDI; 3. PPI; 4. Relatório de Avaliação da Pós; 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pós; 2. Direção; 3. Direção; 4. CPA 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Quando houver mudança; 2. Quando houver mudança; 3. Quando houver mudança; 4. Março de cada ano;
<p>2.5. Políticas institucionais para cursos de pós-graduação lato sensu* e stricto sensu na modalidade a distância, e suas formas de operacionalização (indicador exclusivo para IES* credenciada)</p>	<p>Quando as atividades realizadas na pós-graduação lato sensu e stricto sensu *, na modalidade a distância, observam os referenciais de qualidade desses cursos, resultam de diretrizes de ações, são acessíveis ao conhecimento da comunidade e estão adequadamente implantadas e acompanhadas.</p>	<p>Não se aplica</p>	<p>Não se aplica</p>	<p>Não se aplica</p>

para modalidade a distância).				
2.6. Políticas institucionais de pesquisa e de iniciação científica e suas formas de operacionalização.	Quando as atividades de pesquisa e de iniciação científica resultam de diretrizes de ações, e estão adequadamente implantadas e acompanhadas, com participação de número significativo de professores e estudantes.	1. Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI); 2. Relatório de Atividades de Pesquisa.	1. Direção; 2. Coordenação de Pesquisa.	1. Quando houver mudança; 2. Dezembro.
2.7. Políticas institucionais de extensão e formas de sua operacionalização, com ênfase à formação inicial e continuada e à relevância social.	Quando as atividades de extensão resultam de diretrizes de ações adequadamente implantadas e acompanhadas; além disso, verifica-se a sua relevância acadêmica, científica e social no entorno institucional, e a sua vinculação com a formação acadêmica do aluno.	1. Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI); 2. Relatório de Atividades de extensão.	1. Direção; 2. Extensão.	1. Quando houver mudança; 2. Dezembro.
DIMENSÃO 3: A responsabilidade social da instituição, considerada especialmente no que se refere à sua contribuição em relação à inclusão social, ao desenvolvimento econômico e social, à defesa do meio ambiente, da memória cultural, da produção artística e do patrimônio cultural.				
INDICADOR	CONCEITO REFERENCIAL MÍNIMO DE QUALIDADE	DOCUMENTOS/RELATÓRIOS	RESPONSÁVEL	PERIODICIDADE
3.1. Coerência das ações de responsabilidade social com as políticas constantes dos documentos oficiais.	Quando as ações de responsabilidade social praticadas pelas IES estão coerentes com o PDI.	1. Relatório de atividades de extensão; 2. Relatório de bolsas; 3. Relatório de financiamento de atividades sociais, artísticas e culturais; 4. PPI,	1. Extensão; 2. Financeiro; 3. Financeiro; 4. Direção.	1. Dezembro; 2. Dezembro; 3. Dezembro; 4. Quando houver mudança.

3.2. Relações da IES* com a sociedade; setor público, setor privado e mercado de trabalho.	Quando as relações da IES* com os setores da sociedade resultam de diretrizes institucionais e estão adequadamente implantadas e acompanhadas, incluindo ações para o desenvolvimento sócio-econômico e educacional da região.	1. Relatório do Nasce; 2. Relatório de convênios; 3. Relatório de extensão.	1. Nasce; 2. Financeiro; 3. Extensão.	1. Dezembro; 2. Dezembro; 3. Dezembro;
3.3. Relações da IES* com a sociedade: inclusão social.	Quando as ações da IES* com vistas à inclusão social resultam de diretrizes institucionais e estão adequadamente implantadas e acompanhadas.	1. Relatório de atividades de extensão; 2. Relatório de bolsas; 3. Relatório de financiamento de atividades sociais, artísticas e culturais.	1. Extensão; 2. Financeiro; 3. Financeiro.	1. Dezembro; 2. Dezembro; 3. Dezembro.
3.4. Relações da IES* com a sociedade: defesa do meio ambiente, da memória cultural, da produção artística e do patrimônio cultural.	Quando as ações da IES* com vistas à defesa do meio ambiente, do patrimônio cultural e da produção artística resultam de diretrizes institucionais e estão adequadamente implantadas e acompanhadas.	1. Relatório de atividades de extensão; 2. Relatório de bolsas; 3. Relatório de financiamento de atividades sociais, artísticas e culturais.	1. Extensão; 2. Financeiro; 3. Financeiro.	1. Dezembro; 2. Dezembro; 3. Dezembro.

DIMENSÃO 4: A comunicação com a sociedade.

INDICADOR	CONCEITO REFERENCIAL MÍNIMO DE QUALIDADE	DOCUMENTOS/RELATÓRIOS	RESPONSÁVEL	PERIODICIDADE
4.1. Coerência das ações de comunicação com a sociedade com as políticas constantes dos documentos oficiais.	Quando as ações de comunicação com a sociedade praticadas pelas IES estão coerentes com o PDI.	1. PDI; 2. Relatório dos meios de comunicação com a comunidade interna e externa.	1. Direção; 2. Assessoria de Imprensa.	1. Quando houver mudança; 2. Quando houver mudança.

4.2. Comunicação interna e externa.	Quando os canais de comunicação e sistemas de informação para a interação interna e externa funcionam adequadamente, são acessíveis às comunidades interna e externa e possibilitam a divulgação das ações da IES*.	1. PDI; 2. Relatório dos meios de comunicação com a comunidade interna e externa.	1. Direção; 2. Assessoria de Imprensa.	1. Quando houver mudança; 2. Quando houver mudança.
4.3. Ouvidoria*.	Quando a ouvidoria está implantada, funciona segundo padrões de qualidade claramente estabelecidos, dispõe de pessoal e infra-estrutura adequados, e os seus registros e observações são efetivamente levados em consideração pelas instâncias acadêmicas e administrativas.	1. Regulamento da ouvidoria; 2. Relatório de atendimentos da ouvidoria.	1. Direção; 2. Ouvidoria.	1. Quando houver mudança; 2. Julho e Dezembro.

DIMENSÃO 5: As políticas de pessoal, de carreiras do corpo docente e corpo técnico administrativo, seu aperfeiçoamento, seu desenvolvimento profissional e suas condições de trabalho

INDICADOR	CONCEITO REFERENCIAL MINIMO DE QUALIDADE	DOCUMENTOS/RELATÓRIOS	RESPONSÁVEL	PERIODICIDADE
5.1. Coerência das políticas de pessoal, de carreiras do corpo docente e corpo técnico administrativo, seu aperfeiçoamento, seu desenvolvimento profissional e suas condições de trabalho com as políticas firmadas em documentos oficiais.	Quando as políticas de pessoal, de carreiras do corpo docente e do corpo técnico administrativo, seu aperfeiçoamento, seu desenvolvimento profissional e as condições de trabalho praticadas pelas IES estão coerentes com o PDI.	1. PDI; 2. Planos de Cargos e Salários docente; 3. Planos de Cargos e Salários colaboradores; 4. Relatório do Programa de capacitação docente; 5. Relatório do Programa de capacitação dos colaboradores.	1. Direção; 2. Direção; 3. Gerência Administrativa; 4. Assessoria Pedagógica 5. Gerência administrativa;	1. Quando houver mudança; 2. Quando houver mudança; 3. Quando houver mudança; 4. Março; 5. Março.

<p>5.2. Formação do corpo docente.</p>	<p>Universidades e Centros Universitários: Quando a metade do corpo docente da IES* tem formação mínima em nível de pós-graduação stricto sensu*, dos quais 40% desses com título de doutor (20% do total), e experiência profissional e acadêmica adequadas às políticas constantes dos documentos oficiais da IES*.</p> <p>Faculdades: Quando a maioria do corpo docente tem, no mínimo, formação de pós-graduação lato sensu* e experiência profissional e acadêmica adequadas às políticas constantes dos documentos oficiais da IES*</p>	<p>1. Relação de titulação do corpo docente 2. PDI 3. Lattes dos docente.</p>	<p>1. Recursos Humanos; 2. Direção; 3. Docentes.</p>	<p>1. Março e Agosto; 2. Quando houver mudança; 3. Quando houver mudança.</p>
<p>5.3. Condições institucionais para os docentes.</p>	<p>Universidades: Quando as políticas de capacitação e de acompanhamento do trabalho docente estão implementadas. Além disso, o Plano de Carreira Docente, homologado por órgão do Ministério do Trabalho e Emprego, está implementado e difundido na comunidade acadêmica, estando a IES* em consonância com a legislação vigente no que se refere a regime de trabalho, ou seja, um terço do corpo docente em regime de tempo integral* (Lei 9.394/1996 – Art. 52).</p> <p>Centros Universitários: Quando as políticas de capacitação e de acompanhamento do trabalho docente estão implementadas.</p>	<p>1. Planos de Cargos e Salários docente; 2. Relatório do Programa de capacitação docente;</p>	<p>1. Direção; 2. Assessoria Pedagógica</p>	<p>1. Quando houver mudança; 2. Março</p>

	<p>Além disso, o Plano de Carreira Docente, homologado por órgão do Ministério do Trabalho e Emprego, está implementado e difundido na comunidade acadêmica, em consonância com a legislação vigente no que se refere a regime de trabalho, ou seja, um quinto do corpo docente em regime de tempo integral* (Decreto 5.786/2006 – Art.1º).</p> <p>Faculdades: Quando as políticas de capacitação e de acompanhamento do trabalho docente estão implementadas e acompanhadas. Além disso, o Plano de Carreira Docente, homologado por órgão do Ministério do Trabalho e Emprego, está implementado e difundido na comunidade acadêmica.</p>			
5.4. Condições institucionais para o corpo técnico-administrativo.	Quando o perfil (formação e experiência) e as políticas de capacitação do corpo técnico-administrativo estão adequados às políticas constantes dos documentos oficiais da IES*. Além disso, o Plano de Cargos e Salários, homologado por órgão do Ministério do Trabalho e Emprego, está implementado e difundido.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Planos de Cargos e Salários colaboradores; 2. Relatório do Programa de capacitação dos colaboradores. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Gerencia Administrativa; 2. Gerencia administrativa; 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Quando houver mudança 2. Março
5.5. Formação do corpo de tutores presenciais* e suas condições institucionais (indicador exclusivo para IES* credenciada para modalidade a distância – EAD*).	Quando o corpo de tutores presenciais* tem, no mínimo, graduação na área objeto da tutoria e as políticas para a sua capacitação estão implementadas e acompanhadas.	Não se aplica	Não se aplica	Não se aplica

5.6. Formação do corpo de tutores a distância* e suas condições institucionais (indicador exclusivo para IES* credenciada para modalidade a distância – EAD*).	Quando o corpo de tutores a distância* tem, no mínimo, graduação na área objeto da tutoria e as políticas para a sua capacitação estão implementadas e acompanhadas.	Não se aplica	Não se aplica	Não se aplica
---	--	---------------	---------------	---------------

DIMENSÃO 6: Organização e gestão da instituição, especialmente o funcionamento e representatividade dos colegiados, sua independência e autonomia na relação com a mantenedora, e a participação dos segmentos da comunidade universitária nos processos decisórios

INDICADOR	CONCEITO REFERENCIAL MÍNIMO DE QUALIDADE	DOCUMENTOS/RELATÓRIOS	RESPONSÁVEL	PERIODICIDADE
6.1. Coerência da organização e da gestão da instituição com as políticas firmadas em documentos oficiais.	Quando a organização e a gestão da instituição, especialmente o funcionamento e representatividade dos colegiados, sua independência e autonomia na relação com a mantenedora, e a participação dos segmentos da comunidade universitária nos processos decisórios estão coerentes com o PDI.	1. PDI; 2. Portaria dos Colegiados de Curso; 3. Atas das reuniões dos colegiados; 4. Portaria do CONSU; 5. Atas das reuniões do CONSU; 6. Resoluções do CONSU.	1. Direção; 2. Coordenação; 3. Coordenação; 4. Direção; 5. Direção; 6. Direção.	1. Quando houver mudança; 2. Quando houver mudança; 3. 10 dias após reunião; 4. Quando houver mudança; 5. 10 dias após reunião; 6. Quando existirem.
6.2. Gestão institucional (considerar as especificidades da gestão de cursos a distância, quando for o caso).	Quando a gestão institucional se pauta em princípios de qualidade, e resulta de diretrizes de ações.	1. Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI); 2. Plano de Desenvolvimento da Direção.	1. Direção; 2. Direção	1. Quando houver mudança; 2. Março de cada ano:

6.3. Funcionamento, representação e autonomia dos Conselhos Superiores.	Quando o funcionamento e a representatividade dos Conselhos Superiores cumprem os dispositivos regimentais e estatutários.	1.Regimento da Faculdade; 2. Portaria do CONSU; 3. Atas das reuniões do CONSU; 4. Resoluções do CONSU.	1. Direção; 2. Direção; 3. Direção; 4. Direção.	1. Quando houve mudança 2. Quando houver mudança; 3. 10 dias após reunião; 4. Quando existirem.
6.4. Funcionamento, representação e autonomia dos colegiados de curso.	Quando o funcionamento e a representatividade nos colegiados de curso, ou equivalentes, cumprem os dispositivos regimentais e estatutários.	2. Portaria dos Colegiados de Curso; 3. Atas das reuniões dos colegiados; 4. Regimento da faculdade	2. Coordenação; 3. Coordenação; 4. Direção;	2. Quando houver mudança; 3. 10 dias após reunião; 4. Quando houver mudança;

DIMENSÃO 7: Infra-estrutura física, especialmente a de ensino e de pesquisa, biblioteca, recursos de informação e comunicação.

INDICADOR	CONCEITO REFERENCIAL MINIMO DE QUALIDADE	DOCUMENTOS/RELATÓRIOS	RESPONSÁVEL	PERIODICIDADE
7.1. Coerência Infra-estrutura física, especialmente a de ensino e de pesquisa, biblioteca, recursos de informação e comunicação com o estabelecido em documentos oficiais.	Quando a infra-estrutura física da IES, especialmente a de ensino e pesquisa, biblioteca, recursos de informação e comunicação, está coerente com a especificada no PDI.	1. PDI; 2. Relatório de Infraestrutura física; 3. Relatório de Infraestrutura tecnológica; 4. Relatório de Infraestrutura da biblioteca.	1. Direção; 2. Gerencia Administrativa; 3. NTI; 4. Biblioteca.	1. Quando houver mudança; 2. Dezembro; 3. Dezembro; 4. Dezembro.
7.2. Instalações gerais	Quando há instalações gerais para o ensino, para a pesquisa (quando for o caso), para a prática de esportes, atividades culturais e de lazer, espaços de convivência, e para laboratórios didáticos e de pesquisa em quantidade e qualidade adequadas.	1. Relatório de Infraestrutura física; 2. Relatório de Infraestrutura tecnológica.	1. Gerencia Administrativa; 2. NTI.	1. Dezembro; 2. Dezembro.

7.3. Instalações gerais nos pólos para educação a distância (indicador exclusivo para IES* credenciada para modalidade a distância – EAD*).	Quando há, nos pólos para educação a distância, instalações gerais para o ensino e para a pesquisa (quando for o caso), incluindo laboratórios, em quantidade e qualidade adequadas.	Não se aplica	Não se aplica	Não se aplica
7.4. Biblioteca: acervo, serviços e espaço físico.	Quando podem ser verificadas ações adequadas de atualização e ampliação do acervo bibliográfico e dos serviços da(s) biblioteca* (s).	1. Relatório de Infraestrutura da biblioteca;	1. Biblioteca	1. Dezembro;
7.5. Bibliotecas dos pólos para educação a distância: acervo, serviços e espaço físico (indicador exclusivo para IES* credenciada para modalidade a distância – EAD*).	Quando podem ser verificadas ações adequadas de atualização e ampliação do acervo 18 bibliográfico e dos serviços da(s) biblioteca* (s).	Não se aplica	Não se aplica	Não se aplica
DIMENSÃO 8: Planejamento e avaliação, especialmente em relação aos processos, resultados e eficácia da auto-avaliação institucional.				
INDICADOR	CONCEITO REFERENCIAL MININO DE QUALIDADE	DOCUMENTOS/RELATÓRIOS	RESPONSÁVEL	PERIODICIDADE
8.1. Coerência do planejamento e da avaliação, especialmente em relação aos processos, resultados e eficácia da auto-avaliação institucional com o estabelecido em documentos oficiais.	Quando o planejamento e a avaliação, especialmente em relação aos processos, resultados e eficácia da auto-avaliação institucional da IES estão coerentes com o especificado no PDI.	1. Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI); 2. Relatório da CPA; 3. Plano de Desenvolvimento da Direção.	1. Direção; 2. CPA; 3. Direção.	1. Quando houver mudança; 2. Março; 3. Março.

8.2. Auto-avaliação institucional	Quando a Comissão Própria de Avaliação* está implantada e funciona adequadamente, há efetiva participação da comunidade interna (professores, estudantes e técnico-administrativos) e externa nos processos de auto-avaliação institucional, e há divulgação das análises e dos resultados das avaliações, estando as informações correspondentes acessíveis à comunidade acadêmica.	1. Portaria de Designação da CPA; 2. Regimento da CPA; 3. Relatório da CPA;	1. Direção; 2. CPA; 3. CPA	1. Setembro ou quando houver mudança; 2. Quando houver mudança; 3. Março de cada ano.
8.3. Planejamento e ações acadêmico-administrativas a partir dos resultados das avaliações.	Quando a IES implementa adequadamente ações acadêmico-administrativas baseadas nos resultados da auto-avaliação e das avaliações externas.	1. PDC 2. PDS (setor) 3. Plano de Desenvolvimento da Direção.	1. Coordenação 2. Gerentes de cada Setor 3. Direção	1. Março 2. Março 3. Março de cada ano:

DIMENSÃO 9: Políticas de atendimento aos discentes.

INDICADOR	CONCEITO REFERENCIAL MINIMO DE QUALIDADE	DOCUMENTOS/RELATÓRIOS	RESPONSÁVEL	PERIODICIDADE
9.1. Coerência das políticas de atendimento aos discentes com o estabelecido em documentos oficiais.	Quando as políticas de atendimento aos discentes da IES estão coerentes com as especificadas no PDI.	1. PDI; 2. Relatório de ações de Nivelamento; 3. Portaria de composição do NAP 4. Relatório de ações do NAP 5. Relatório de monitorias 6. Relatório de financiamento discente para participação em eventos; 7. Portaria de financiamento discente para participação em eventos.	1. Direção; 2. Assessoria Pedagógica; 3. Direção; 4. Assessoria Pedagógica; 5. Assessoria Pedagógica; 6. Financeiro; 7. Direção.	1. Quando houver mudança; 2. Julho e Dezembro; 3. Quando houver mudança; 4. Dezembro; 5. Dezembro; 6. Dezembro 7. Quando houver mudança.

9.2. Programas de apoio ao desenvolvimento acadêmico dos discentes referentes à realização de eventos	Quando os programas de apoio ao desenvolvimento acadêmico dos discentes, de realização de atividades científicas, técnicas, esportivas e culturais, e de divulgação da sua produção estão implantados e adequados.	1. Portaria de financiamento discente para participação em eventos. 6. Relatório de financiamento discente para participação em eventos.	1. Direção; 2. Financeiro.	1. Quando houver mudança; 2. Dezembro.
9.3. Condições institucionais de atendimento ao discente.	Quando se verifica a adequação das políticas de acesso, seleção e permanência de estudantes (critérios utilizados, acompanhamento pedagógico, espaço de participação e de convivência) praticadas pela IES e há adequada relação com as políticas públicas e com o contexto social.	1. Portaria de composição do NAP; 2. Relatório de ações do NAP.	1. Direção; 2. Assessoria Pedagógica.	1. Quando houver mudança; 2. Dezembro.
9.4. Acompanhamento de egressos e criação de oportunidades de formação continuada	Quando existem mecanismos adequados para conhecer a opinião dos egressos sobre a formação recebida, tanto curricular quanto ética, para saber o índice de ocupação entre eles, para estabelecer relação entre a ocupação e a formação profissional recebida; além disso, a opinião dos empregadores dos egressos é utilizada para revisar o plano e os programas e existem atividades de atualização e formação continuada para os egressos	1. Relatório de Egressos 2. Ata de reunião com empregadores.	1. CPA; 2. Coordenação.	1. Maio de cada ano; 2. Setembro de cada ano.

DIMENSÃO 10: Sustentabilidade financeira, tendo em vista o significado social da continuidade dos compromissos na oferta da educação superior.

INDICADOR	CONCEITO REFERENCIAL MININO DE QUALIDADE	DOCUMENTOS/RELATÓRIOS	RESPONSÁVEL	PERIODICIDADE
10.1. Coerência da sustentabilidade financeira apresentada pela IES com o estabelecido em documentos oficiais.	Quando a sustentabilidade financeira da IES está coerente com a especificada no PDI.	1. PDI; 2. Balanço Patrimonial.	1. Direção; 2. Direção financeira.	1. Quando houver mudança; 2. Fevereiro.
10.2 Sustentabilidade financeira da instituição e políticas de captação e alocação de recursos.	Quando se verifica a adequação entre a proposta de desenvolvimento da IES, incluindo-se a captação de recursos, e o orçamento previsto, a compatibilidade entre cursos oferecidos e as verbas e os recursos disponíveis, e existe controle entre as despesas efetivas e as referentes à despesa correntes, de capital e de investimento.	1. PDI; 2. Balanço Patrimonial 3. Orçamento	1. Direção; 2. Direção financeira; 3. Direção financeira	1. Quando houver mudança; 2. Fevereiro 3. Março
10.3. Políticas direcionadas à aplicação de recursos para programas de ensino, pesquisa e extensão	Quando existem políticas de aquisição de equipamentos e de expansão e/ou conservação do espaço físico necessárias à adequada implementação dos programas de ensino, pesquisa e extensão.	1. Orçamento	1. Direção financeira	1. Março

APÊNDICE C – PLANILHA DO ROTEIRO DE AVALIAÇÃO INTERNA OU AUTO-AVALIAÇÃO

ROTEIRO DE AUTO-AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL

DIMENSÃO 1 – A MISSÃO E O PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL

INDICADOR	DOCUMENTOS/RELATÓRIOS	RESPONSÁVEL	PERIODICIDADE
<p>Núcleo Básico:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Finalidades, objetivos e compromissos da instituição, explicitados em documentos oficiais. - Concretização das práticas pedagógicas e administrativas e suas relações com os objetivos centrais da instituição, identificando resultados, dificuldades, carências, possibilidades e potencialidades. - Características básicas do PDI e suas relações com o contexto social e econômico em que a instituição está inserida. - Articulação entre o PDI e o Projeto Pedagógico Institucional (PPI) no que diz respeito às atividades de ensino, pesquisa, extensão, gestão acadêmica, gestão institucional e avaliação institucional. 	<ol style="list-style-type: none"> 1) Plano de Desenvolvimento Institucional. 2) Projeto Pedagógico Institucional. 3) Projeto Pedagógico dos Cursos. 4) Efetiva utilização do PDI como referência para programas e projetos desenvolvidos pelas unidades acadêmicas (Faculdades, Institutos, Centros) e pela administração central da instituição (Reitoria, Pró-reitorias e órgãos colegiados). 5) Avaliação e atualização do PDI (realização de seminários, reuniões, consultas). 6) Descrição do perfil de egressos (conhecimentos e competências que devem adquirir durante a sua permanência na IES). 7) Descrição do perfil de ingressantes: com base nas demandas regionais e nacionais (conhecimentos e competências que devem apresentar) 	<ol style="list-style-type: none"> 1) Direcao 2) Direcao 3) Coordenacões 4) Direcao 5) Direcao 6) CPA 7) CPA 	<ol style="list-style-type: none"> 1) Quando houver mudança 2) Quando houver mudança 3) Março 4) Dezembro 5) Dezembro 6) Março e Setembro 7) Março e Setembro

Núcleo de temas optativos:

- Existe uma formulação explícita e clara dos objetivos e finalidades da instituição?

Descreva.

- Qual é o grau de conhecimento e apropriação do PDI pela comunidade acadêmica?

- Existe coerência entre as ações e práticas realizadas na instituição e os propósitos formulados no PDI?

- Há articulação entre o PDI e o Projeto Pedagógico Institucional no que diz respeito às políticas de ensino, de pesquisa, de extensão, de gestão acadêmica e administrativa e de avaliação institucional? Explícite as formas com que isso se concretiza.

- Qual é o perfil esperado dos ingressantes?

- Qual é o perfil esperado dos egressos da instituição?

DIMENSÃO 2 – A POLÍTICA PARA O ENSINO, A PESQUISA, A PÓS-GRADUAÇÃO, A EXTENSÃO E AS RESPECTIVAS NORMAS DE OPERACIONALIZAÇÃO, INCLUÍDOS OS PROCEDIMENTOS PARA ESTÍMULO À PRODUÇÃO ACADÊMICA, AS BOLSAS DE PESQUISA, DE MONITORIA E DEMAIS MODALIDADES

INDICADOR	DOCUMENTOS/RELATÓRIOS	RESPONSÁVEL	PERIODICIDADE
<p>Ensino</p> <p>Núcleo básico e comum:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Concepção de currículo e organização didático-pedagógica (métodos, metodologias, planos de ensino e de aprendizagem e avaliação da aprendizagem) de acordo com os fins da instituição, as diretrizes curriculares e a inovação da área. - Práticas pedagógicas, considerando a relação entre a transmissão de informações e utilização de processos participativos de construção do conhecimento. - Pertinência dos currículos (concepção e prática), tendo em vista os objetivos institucionais, as demandas sociais (científicas, econômicas, culturais etc.) e as necessidades individuais. 	<ol style="list-style-type: none"> 1) Currículos e programas de estudos. 2) Mecanismos, acordos e conclusões da revisão, atualização e renovações dos currículos e programas de estudo. 3) Responsáveis pelas ações de atualização dos documentos da IES. 4) Sistematização das atividades de extensão (programas, descrição de atividades, número de estudantes participantes). 5) Acompanhamento e avaliação do impacto das atividades de extensão 6) Grupos de trabalho, bolsas outorgadas, estímulos à pesquisa. 7) Convênios e acordos com outras instituições públicas e privadas, organizações profissionais e empresariais, associações, centros assistenciais. 8) Indicadores de atividades científicas (publicações, existência de grupos de 	<ol style="list-style-type: none"> 1) Coordenacao 2) Coordenacao 3) NDI 4) Extensao 5) Extensao 6) Coordenacao de Pesquisa, financeiro 7) Financeiro, Extensao 8) Biblioteca, 9) Não se aplica 10) CPA 11) RH 	<ol style="list-style-type: none"> 1) Março 2) Quando houver mudança 3) Março e Agosto 4) Março e Agosto 5) Março e Agosto 6) Dezembro 7) Dezembro 8) Dezembro 9) Não se Aplica 10) Março e Agosto 11) Março

<p>Ensino</p> <p>Núcleo de temas optativos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Com qual sistemática e periodicidade é feita a revisão de currículos? A periodicidade é adequada? Os mecanismos de atualização são adequados? Existem responsáveis pelo processo? Os currículos e programas de estudos de cada curso respondem ao perfil do egresso? - Quais os critérios orientadores da atualização curricular? - São desenvolvidos encontros para discutir o(s) currículo(s) do(s) curso(s)? Há discussão em relação às Diretrizes Curriculares Nacionais? 	<p>pesquisa, patentes, entre outros)</p> <p>9) Conceitos da CAPES.</p> <p>10) Indicadores de atuação profissional dos egressos.</p> <p>11) Indicador de publicações (livros e capítulos de livros, artigos publicados em revistas científicas indexadas, trabalhos publicados em anais, propriedade intelectual, publicações eletrônicas).</p>		
---	--	--	--

<p>Pesquisa</p> <p>Núcleo básico e comum:</p> <ul style="list-style-type: none">- Relevância social e científica da pesquisa em relação aos objetivos institucionais, tendo como referência as publicações científicas, técnicas e artísticas, patentes, produção de teses, organização de eventos científicos, realização de intercâmbios e cooperação com outras instituições nacionais e internacionais, formação de grupos de pesquisa, política de investigação e políticas de difusão dessas produções.- Vínculos e contribuição da pesquisa para o desenvolvimento local/regional. Políticas e práticas institucionais de pesquisa para a formação de pesquisadores (inclusive iniciação científica).- Articulação da pesquisa com as demais atividades acadêmicas.- Critérios para o desenvolvimento da pesquisa, participação dos pesquisadores em eventos acadêmicos, publicação e divulgação dos trabalhos.			
---	--	--	--

<p>Pesquisa</p> <p>Núcleo de temas optativos:</p> <ul style="list-style-type: none">- A produção científica da IES é coerente com a sua missão e com os investimentos e políticas propostas para o seu desenvolvimento? E com as necessidades sociais e as exigências da ciência?- Existem na instituição grupos de pesquisa cadastrados? Os projetos recebem apoio de agências de fomento?- A Instituição possui veículos de divulgação da produção intelectual, artística e cultural do corpo docentes e técnico-administrativo (livros, revistas, jornais, editora)?- A Instituição promove fóruns que permitam a divulgação da iniciação científica desenvolvida pelos docentes, discentes e técnicos-administrativos?- Há política de auxílio aos membros da Instituição em relação à apresentação de trabalhos científicos em eventos nacionais e internacionais? Descreva.- Há política que auxilie na formação de novos pesquisadores na IES (bolsas, auxílios)? Descreva. <p>São desenvolvidas atividades que permitam a inter-relação do ensino com a pesquisa? Quais?</p> <p>Há apoio para o desenvolvimento de grupos de pesquisa com verbas de agências de fomento? Descreva.</p>			
---	--	--	--

<ul style="list-style-type: none">- Existe mecanismo que registre a produção e o desenvolvimento das atividades dos pesquisadores da IES? Explícite sua forma de funcionamento.- Existe órgão responsável pela relação interinstitucional e internacional da IES? Explícite sua dinâmica de funcionamento.			
<p>Extensão</p> <p>Núcleo básico e comum:</p> <ul style="list-style-type: none">- Concepção de extensão e de intervenção social afirmada no PDI.- Articulação das atividades de extensão com o ensino e a pesquisa e com as necessidades e demandas do entorno social.- Participação dos estudantes nas ações de extensão e intervenção social e o respectivo impacto em sua formação.			

<p>Extensão</p> <p>Núcleo de temas optativos:</p> <ul style="list-style-type: none">- Há um órgão institucional responsável pela coordenação das atividades e da política de extensão? Explícite sua dinâmica de funcionamento.- Há preocupação da IES em desenvolver atividades de extensão que atendam à comunidade regional em termos sociais, culturais, da saúde e outros? Como se manifesta?- Há sistemáticas de avaliação das atividades de extensão desenvolvidas pela IES? Quais? <p>Qual o impacto das atividades de extensão na comunidade e na formação dos estudantes?</p> <ul style="list-style-type: none">- As atividades de extensão desenvolvidas estão integradas com as de ensino e pesquisa? São coerentes com a missão da IES? Descreva as formas de integração.- Quais as políticas existentes na instituição para o desenvolvimento das atividades de extensão? <p>Existem incentivos institucionais ou de outras fontes? Quais são eles?</p>			
--	--	--	--

PÓS-GRADUAÇÃO (stricto e latu sensu)**Núcleo básico e comum:**

- Políticas institucionais para criação, expansão e manutenção da pós-graduação lato e stricto sensu.
- Política de melhoria da qualidade da pós-graduação.
- Integração entre graduação e pós-graduação
- Formação de pesquisadores e de profissionais para o magistério superior.

PÓS-GRADUAÇÃO (stricto e latu sensu)**Núcleo de temas optativos:**

- Há um órgão institucional responsável pela coordenação das atividades e da política de pós-graduação na IES? Descreva sua dinâmica de funcionamento.
- A IES desenvolve cursos de pós-graduação (lato sensu e stricto sensu)? Quantos? Qual a dimensão destas atividades?
- Os cursos oferecidos têm relação com as atividades acadêmicas da IES? Qual seu impacto sobre elas?
- Há auxílio de verbas, interno e externo à Instituição na realização dos cursos oferecidos?
- Os conceitos da avaliação da CAPES estão demonstrando a realidade dos cursos?
- Existe integração entre graduação e pós-graduação e entre ensino, pesquisa na IES?

DIMENSÃO 3 - A RESPONSABILIDADE SOCIAL DA INSTITUIÇÃO, CONSIDERADA ESPECIALMENTE NO QUE SE REFERE À SUA CONTRIBUIÇÃO EM RELAÇÃO À INCLUSÃO SOCIAL, AO DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL, À DEFESA DO MEIO AMBIENTE, DA MEMÓRIA CULTURAL, DA PRODUÇÃO ARTÍSTICA E DO PATRIMÔNIO CULTURAL

INDICADOR	DOCUMENTOS/RELATÓRIOS	RESPONSÁVEL	PERIODICIDADE
<p>Núcleo básico e comum:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Transferência de conhecimento e importância social das ações universitárias e impactos das atividades científicas, técnicas e culturais, para o desenvolvimento regional e nacional. - Natureza das relações com o setor público, com o setor produtivo e com o mercado de trabalho e com instituições sociais, culturais e educativas de todos os níveis. - Ações voltadas ao desenvolvimento da democracia, promoção da cidadania, de atenção a setores sociais excluídos, políticas de ação afirmativa etc. 	<ol style="list-style-type: none"> 1) Critérios que a instituição utiliza para a abertura de cursos e ampliação de vagas. 2) Contribuição da instituição na criação de conhecimentos para o desenvolvimento científico, técnico ou cultural. 3) Caracterização e pertinência das atividades da IES nas áreas de educação, saúde, lazer, cultura, cidadania, solidariedade, organizações econômicas e sociais, meio ambiente, patrimônio cultural, planejamento urbano, desenvolvimento econômico, entre outras. 4) Descrição e sistematização das atividades relacionadas com cooperativas, ONGs, corais, centros de saúde, escolas, clubes, sindicatos, partidos políticos ou outras. 	<ol style="list-style-type: none"> 1) Direção 2) Extensao 3) Extensao 4) Extensao, Financeiro 5) Direção 6) Financeiro 7) NAP 8) Financeiro, Direcao 	<ol style="list-style-type: none"> 1) Quando houver mudança 2) Dezembro 3) Dezembro 4) Dezembro 5) Dezembro 6) Dezembro 7) Dezembro 8) Dezembro

Núcleo de temas optativos:

- Quais os critérios adotados pela instituição para ampliar o acesso, inclusive os portadores de necessidades especiais?
- Quais as ações desenvolvidas pela universidade no sentido da inclusão e assistência a setores ou grupos sociais discriminados e/ou sub-representados no interior de cada segmento da comunidade universitária (professores, estudantes e funcionários).
- A instituição contribui com a criação de conhecimentos para o desenvolvimento científico, técnico ou cultural da nação? Existem atividades institucionais em interação com o meio social? Em qual(is) área(s) (educação, saúde, lazer, cultura, cidadania, solidariedade, organizações econômicas e sociais, meio ambiente, patrimônio cultural, planejamento urbano, desenvolvimento econômico, entre outras)? Caracterização das atividades.
- Existem atividades vinculadas com cooperativas, ONGs, corais, centros de saúde, escolas, clubes, sindicatos, ou outras? Quais?
- Existe uma avaliação sobre a forma em que as atividades de vinculação com o meio favorecem o desenvolvimento das finalidades da instituição? Como ela é feita?
- Existem políticas institucionais de inclusão de estudantes em situação econômica desfavorecida? Quais?

- 5) Evidências da vinculação dessas atividades com o desenvolvimento das finalidades da instituição.
- 6) Dados sobre bolsas, descontos e outras evidências de políticas institucionais de inclusão de estudantes em situação econômica desfavorecida.
- 7) Lista de estudantes/docentes/técnicos-administrativos portadores de necessidades especiais. Estratégias pedagógico-didáticas empregadas.
- 8) Convênios e acordos com outras instituições públicas e privadas, organizações profissionais e empresariais, associações, centros assistenciais.

<p>- A instituição favorece a inclusão de estudantes portadores de necessidades especiais? Desenvolve estratégias para a intervenção destes nas aulas? Possui políticas de contratação de pessoal (docentes e técnico-administrativos) com necessidades especiais?</p> <p>- Quais as relações estabelecidas pela instituição com o setor público, com o setor produtivo e com o mercado de trabalho?</p> <p>- Existem ações que visem à promoção da cidadania e de atenção a setores sociais?</p> <p>- Existem ações para promover iniciativas de incubadoras de empresas, empresas juniores, captação de recursos?</p> <p>- Existem políticas de formação de pesquisadores? De formação de docentes para educação básica e para educação superior? C17</p>			
DIMENSÃO 4 - A COMUNICAÇÃO COM A SOCIEDADE			
INDICADOR	DOCUMENTOS/RELATÓRIOS	RESPONSÁVEL	PERIODICIDADE
<p>Núcleo básico e comum:</p> <p>- Estratégias, recursos e qualidade da comunicação interna e externa.</p> <p>- Imagem pública da instituição nos meios de comunicação social.</p>	<p>1) Meios e canais de comunicação utilizados para publicizar as atividades da instituição na comunidade externa.</p> <p>2) Regimentos e manuais de circulação interna informando sobre procedimentos.</p> <p>3) Folhetos e jornais para divulgação interna,</p>	<p>1) Assessoria de imprensa</p> <p>2) Assessoria de imprensa</p> <p>3) Assessoria de imprensa</p> <p>4) Secretaria Acadêmica</p> <p>5) CPA</p> <p>6) CPA</p>	<p>1) Dezembro</p> <p>2) Dezembro</p> <p>3) Dezembro</p> <p>4) Quando houver mudança</p> <p>5) Dezembro</p>

<p>Núcleo de temas optativos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Quais são os meios de comunicação utilizados pela IES? - A comunicação da instituição é efetiva e comprometida com a missão da IES? Como se manifesta? - A comunicação interna da instituição é freqüente? Quais os canais de comunicação utilizados? - Existe uma adequada comunicação entre os membros da instituição? - A informação entregue aos usuários da instituição é completa, clara e atualizada? - A informação divulgada inclui os aspectos que dizem respeito às atividades da instituição (objetivos, recursos, duração dos cursos, orientação sobre a formação, regimentos sobre admissão, titulação oferecida, lista de currículos diretivos e docentes, incentivos e bolsas para estudantes, valor da mensalidade, serviços, procedimentos burocráticos etc.). - Há serviço de ouvidoria? Como funciona? - Existem mecanismos de comunicação e sistemas de informação eficazes para a coordenação dos diferentes cursos/unidades? - Existe uma estrutura de informação sobre a realidade institucional, as características do meio, os recursos e outros elementos semelhantes para avaliar o cumprimento das metas e objetivos? 	<p>existência de sítios-web de divulgação. Análises sobre sua eficácia.</p> <p>4) Guia do aluno ou semelhante que contenha informações sobre Projeto Pedagógico do curso, disciplinas, créditos, horários de funcionamento e outros.</p> <p>5) Questionários destinados aos membros dos diversos segmentos da instituição avaliando a efetividade da comunicação e a circulação das informações na instituição.</p> <p>6) Questionários para os estudantes, docentes e técnico-administrativos indagando e avaliando as estratégias mais eficazes e os problemas na circulação das informações.</p> <p>7) Procedimentos de recepção de sugestões e procedimentos de resposta.</p>	<p>7) Assessoria de imprensa</p>	<p>6) Março e Agosto</p> <p>7) Quando houver mudança</p>

DIMENSÃO 5 - AS POLÍTICAS DE PESSOAL, DE CARREIRAS DO CORPO DOCENTE E CORPO TÉCNICO-ADMINISTRATIVO, SEU APERFEIÇOAMENTO, DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL E SUAS CONDIÇÕES DE TRABALHO

INDICADOR	DOCUMENTOS/RELATÓRIOS	RESPONSÁVEL	PERIODICIDADE
<p>Núcleo Básico e comum:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Planos de carreira regulamentados para docentes e funcionários técnico-administrativos com critérios claros de admissão e de progressão. - Programas de qualificação profissional e de melhoria da qualidade de vida de docentes e funcionários técnico-administrativos. - Clima institucional, relações interpessoais, estrutura de poder, graus de satisfação pessoal e profissional. 	<p>a) Dados e indicadores relativos ao corpo docente</p> <ul style="list-style-type: none"> a.1) Nº de docentes em tempo integral, parcial e horistas ("substitutos" na IFES). a.2) Nº de docentes doutores, mestres e especialistas com respectivo regimes de trabalho. a.3) Experiência profissional no magistério superior. a.4) Experiência profissional fora do magistério superior. 	<p>a) Dados e indicadores relativos ao corpo docente</p> <ul style="list-style-type: none"> a.1) RH a.2) RH a.3) RH a.4) RH a.5) RH a.6) RH a.7) RH a.8) ASSESSORIA PEDAGÓGICA a.9) CPA 	<p>a) Dados e indicadores relativos ao corpo docente</p> <ul style="list-style-type: none"> a.1) Semestralmente a.2) Semestralmente a.3) Semestralmente a.4) Semestralmente a.5) Semestralmente a.6) Semestralmente a.7) Semestralmente a.8) Semestralmente

<p>Núcleo de temas optativos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Qual a relação entre a quantidade de estudantes dos cursos e os recursos humanos (docentes e técnicos-administrativos) existentes? - O número de docentes e técnico-administrativos é suficiente para responder aos objetivos e funções da instituição? - Existem mecanismos claros e conhecidos para a seleção, contratação, aperfeiçoamento e avaliação do corpo docente e técnico-administrativo? - A experiência profissional, a formação didático-pedagógica dos docentes, e a formação e experiência profissional dos técnico-administrativos permitem desenvolver com qualidade a missão institucional? - Existem instâncias que permitam conhecer o grau de satisfação dos docentes com as condições de trabalho, os planos de estudos, os recursos e outros aspectos vinculados com sua função? - Existem instâncias que permitam conhecer o grau de satisfação dos técnicos-administrativos com as condições de trabalho, os recursos e outros aspectos vinculados com sua função? - Há instâncias que fomentam a qualificação dos docentes e técnicos-administrativos? Existem incentivos e outras formas de apoio para o desenvolvimento das suas funções? - Existem políticas de assistência e de melhoria da qualidade de vida dos técnicos-administrativos? 	<p>a.5) Formação didático-pedagógica. a.6) N.º de publicações por docente. a.7) Critérios de ingresso na instituição e de progressão na carreira. a.8) Políticas de capacitação e de avaliações de desempenho. a.9) Pesquisas e/ou estudos sobre docentes com as condições de trabalho, recursos, formação dos técnico-administrativos.</p> <p>b) Dados e indicadores relativos ao corpo técnico-administrativo</p> <p>b.1) Nº de funcionários técnico-administrativos. b.2) Escolaridade dos funcionários técnico-administrativos. b.3) Envolvimento de funcionários técnico-administrativos com pesquisa e Extensão. b.4) Experiência profissional. b.5) Critérios de ingresso na instituição. b.6) Critérios de progressão na carreira. b.7) Políticas de capacitação. b.8) Avaliações de desempenho. b.9) Pesquisas e/ ou estudos sobre a satisfação dos funcionários técnico-administrativos com as condições de trabalho, recursos, formação dos técnico-administrativos.</p>	<p>b) Dados e indicadores relativos ao corpo técnico-administrativo</p> <p>b.1) RH b.2) RH b.3) RH b.4) RH b.5) RH b.6) RH b.7) RH, Assessoria Pedagógica b.8) RH b.9) CPA</p>	<p>a.9) Semestralmente</p> <p>b) Dados e indicadores relativos ao corpo técnico-administrativo:</p> <p>b.1) Dezembro b.2) Dezembro b.3) Dezembro b.4) Dezembro b.5) Dezembro b.6) Dezembro b.7) Dezembro b.8) Dezembro b.9) Dezembro</p>
---	--	---	---

- Existe integração entre os membros da instituição e um clima Institucional de respeito?			
DIMENSÃO 6 - ORGANIZAÇÃO E GESTÃO DA INSTITUIÇÃO, ESPECIALMENTE O FUNCIONAMENTO E REPRESENTATIVIDADE DOS COLEGIADOS, SUA INDEPENDÊNCIA E AUTONOMIA NA RELAÇÃO COM A MANTENEDORA, E A PARTICIPAÇÃO DOS SEGMENTOS DA COMUNIDADE UNIVERSITÁRIA NOS PROCESSOS DECISÓRIOS			
INDICADOR	DOCUMENTOS/RELATÓRIOS	RESPONSÁVEL	PERIODICIDADE
<p>Núcleo básico e comum:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Existência de plano de gestão e/ou plano de metas: adequação da gestão ao cumprimento dos objetivos e projetos institucionais e coerência com a estrutura organizacional oficial e real. - Funcionamento, composição e atribuição dos órgãos colegiados. - Uso da gestão e tomadas de decisão institucionais em relação às finalidades educativas. - Uso da gestão estratégica para antecipar problemas e soluções. - Modos de participação dos atores na gestão (consensual, normativa, burocrática). - Investimento na comunicação e circulação da informação (privativa da gestão central ou fluida em todos níveis). 	<ol style="list-style-type: none"> 1) Atas dos órgãos colegiados. 2) Regulamentos internos, normas acadêmicas, regimentos e estatutos da instituição. 3) Funcionamento do sistema de registro acadêmico. 4) Funcionamento do sistema e recursos de informação. 5) Mecanismos de controle de normas acadêmicas. 6) Organogramas. 	<ol style="list-style-type: none"> 1) Coordenacao, Direcao 2) Secretaria Academica 3) Secretaria Academica 4) NTI 5) Secretaria Academica 6) Direção 	<ol style="list-style-type: none"> 1) 10 dias após às reuniões; 2) Quando houver mudança; 3) Dezembro 4) Dezembro; 5) Dezembro; 6) Quando houver mudança.

Núcleo de temas optativos:

- Existem, na Instituição, procedimentos adequados e conhecidos para organizar e conduzir os processos de tomada de decisões? Quais são?
- A gestão está orientada para resultados ou processos? Justifique.
- Existem na Instituição procedimentos adequados e conhecidos para organizar e conduzir os processos de tomada de decisões? Quais são eles? Como funcionam?
- Existem na Instituição instâncias de apoio, participação e consulta para tomar decisões? Como funcionam? O grau de centralização ou descentralização existente na instituição é adequado para a gestão da instituição?
- Os sistemas de arquivo e registro são eficientes para dar conta das funções da instituição?
- Existem instruções normativas formuladas e conhecidas sobre os procedimentos institucionais (estatutos, regimentos, organogramas, regulamentos internos, normas acadêmicas e outros)?
- Os órgãos colegiados funcionam permitindo a participação e a democracia interna, com critérios de composição?

- Existe um organograma Institucional explicitando a hierarquia das funções e a dinâmica de funcionamento da IES? Ele é desenvolvido de acordo com o proposto? Outras funções e relações são estabelecidas fora do organograma institucional?

DIMENSÃO 7 - INFRA-ESTRUTURA FÍSICA, ESPECIALMENTE A DE ENSINO E DE PESQUISA, BIBLIOTECA, RECURSOS DE INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO

INDICADOR	DOCUMENTOS/RELATÓRIOS	RESPONSÁVEL	PERIODICIDADE
<p>Núcleo básico e comum:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Adequação da infra-estrutura da instituição (salas de aula, biblioteca, laboratórios, áreas de lazer, transporte, hospitais, equipamentos de informática, rede de informações e outros) em função das atividades de ensino, pesquisa e extensão. - Políticas institucionais de conservação, atualização, segurança e de estímulo à utilização dos meios em função dos fins. - Utilização da infra-estrutura no desenvolvimento de práticas pedagógicas inovadoras. 	<ol style="list-style-type: none"> 1) N.º de salas de aula. 2) N.º de instalações administrativas. 3) N.º e condições das salas de docentes. 4) N.º e condições das salas de reuniões. 5) N.º e condições dos gabinetes de trabalho. 6) N.º e condições das salas de conferência/auditórios. 7) N.º e condições das instalações sanitárias. 8) Existência de áreas de convivência. 9) Acessos para portadores de necessidades especiais. 10) N.º de equipamentos (informática, laboratórios, apoio administrativo). 11) N.º de Bibliotecas (central e setoriais). 12) Acesso a bases de dados e bibliotecas 	<ol style="list-style-type: none"> 1) Gerencia Administrativa 2) Gerencia Administrativa 3) Gerencia Administrativa 4) Gerencia Administrativa 5) Gerencia Administrativa 6) Gerencia Administrativa 7) Gerencia Administrativa 8) Gerencia Administrativa 9) Gerencia Administrativa 10) NTI 11) Biblioteca 12) Biblioteca 13) Biblioteca 14) NTI 15) NTI 	<ol style="list-style-type: none"> 1) Semestralmente 2) Semestralmente 3) Semestralmente 4) Semestralmente 5) Semestralmente 6) Semestralmente 7) Semestralmente 8) Semestralmente 9) Semestralmente 10) Semestralmente 11) Semestralmente 12) Semestralmente 13) Semestralmente 14) Semestralmente 15) Semestralmente

<p>Núcleo de temas optativos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - A quantidade de laboratórios é adequada para as necessidades da instituição em relação aos cursos e a quantidade dos estudantes? - O espaço é suficiente para que os estudantes desempenhem as atividades programadas? <p>Qual o nível de funcionalidade dos laboratórios, bibliotecas, oficinas, espaços experimentais?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Qual o estado de conservação dos laboratórios e bibliotecas e as carências mais relevantes? <p>Os equipamentos dos laboratórios são adequados em quantidade e qualidade? Justifique.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Quais são as características dos laboratórios e bibliotecas quanto à iluminação, refrigeração, acústica, ventilação, mobiliário e limpeza? - A quantidade de postos na biblioteca e salas de leitura é adequada às necessidades dos usuários? Justifique. - Os horários e calendário da biblioteca respondem às necessidades dos estudantes nos turnos oferecidos pela IES (diurnos e noturnos)? Justifique. - Os equipamentos da biblioteca têm a quantidade e qualidade necessárias? Justifique. - A organização dos materiais e o volume de consultas e empréstimos são adequados (Justifique)? São informatizados? - Qual é a disponibilidade dos materiais em relação à demanda? 	<p>virtuais.</p> <ul style="list-style-type: none"> 13) No. de livros, periódicos e títulos em geral. 14) N.º e condições de laboratórios de informática. 15) N.º. De equipamentos informáticos e condições de uso e acesso pelos estudantes. 16) N.º e condições de laboratórios específicos. 17) Descrição do plano de segurança, proteção de riscos e proteção ambiental. 18) Questionários de satisfação dos usuários sobre as instalações em geral e especialmente sobre a biblioteca, laboratórios e equipamentos informáticos. 	<ul style="list-style-type: none"> 16) NTI, Gerencia Administrativa 17) NTI, Gerencia Administrativa 18) CPA 	<ul style="list-style-type: none"> 16) Semestralmente 17) Semestralmente 18) Semestralmente
---	---	---	--

<ul style="list-style-type: none">- Qual é a disponibilidade da bibliografia obrigatória ou recomendada em relação à demanda?- Qual o grau de satisfação dos usuários com relação ao sistema de acesso aos materiais e a sua consulta? Justifique.- Qual é a satisfação dos usuários com a quantidade, qualidade e acessibilidade da bibliografia? Justifique.- Qual é a satisfação dos estudantes com os laboratórios e as bibliotecas da IES? Justifique.- Existem procedimentos claros para adquirir, manter, revisar e atualizar as instalações e recursos necessários?- São suficientes a infra-estrutura, as instalações e os recursos educativos? Justifique.- A instituição possui, em seu quadro de pessoal, técnicos-administrativos necessários para o uso e manutenção das instalações/infra estrutura? Justifique.- As instalações são adequadas e adaptadas para os estudantes com necessidades especiais? Justifique.- Há locais de convívio disponíveis aos discentes, docentes e funcionários técnico-administrativos? Descreva-os.- Há coerência entre as bibliotecas, laboratórios, equipamentos de informática e as práticas pedagógicas dos docentes? Justifique.			

DIMENSÃO 8 - PLANEJAMENTO E AVALIAÇÃO, ESPECIALMENTE EM RELAÇÃO AOS PROCESSOS, RESULTADOS E EFICÁCIA DA AUTO-AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL

INDICADOR	DOCUMENTOS/RELATÓRIOS	RESPONSÁVEL	PERIODICIDADE
<p>Núcleo básico e comum:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Adequação e efetividade do (plano estratégico) planejamento geral da instituição e sua relação com o Projeto Pedagógico Institucional e com os projetos pedagógicos dos cursos. - Procedimentos de avaliação e acompanhamento do planejamento institucional, especialmente das atividades educativas. 	<ol style="list-style-type: none"> 1) Projeto Pedagógico Institucional 2) Projeto Pedagógico dos cursos 3) Relatórios parciais de auto-avaliação. 4) Relatório final de auto-avaliação. 5) Ações decorrentes das conclusões da auto-avaliação. 6) Nº de eventos e seminários de difusão dos processos de auto-avaliação. 	<ol style="list-style-type: none"> 1) Direção 2) Coordenacoes 3) CPA 4) CPA 5) Direção 6) CPA 	<ol style="list-style-type: none"> 1) Quando houver mudança 2) Março 3) Dezembro 4) Março 5) Dezembro 6) Dezembro

<p>Núcleo de temas optativos:</p> <ul style="list-style-type: none">- Existe um planejamento das atividades da instituição? Como funciona?- O planejamento incorpora ações para a melhoria contínua? Existe relação entre a auto-avaliação e o planejamento? Justifique.- Quais são os mecanismos para a realização dessas ações?- Existia avaliação institucional antes da implantação do SINAES? Desde quando? Com quais resultados? Como estava organizada?- Existe consenso sobre os objetivos do processo de auto-avaliação?- Houve acordos sobre a metodologia utilizada e os objetivos a atender? Como ocorreu?- Houve, no decorrer do processo de auto-avaliação, as condições necessárias para uma avaliação efetiva? Justifique.- Houve participação suficiente para assegurar o comprometimento e a apropriação dos resultados da auto-avaliação da maior parte da comunidade? Justifique.- Foi possível colher e sistematizar as informações importantes disponíveis na instituição quando foi realizada a auto-avaliação? Justifique.- Foi necessário gerar informação adicional? Porquê?- O processo de auto-avaliação permitiu gerar juízos críticos sobre a instituição?			
--	--	--	--

- | | | | |
|---|--|--|--|
| <ul style="list-style-type: none">- O relatório de auto-avaliação conseguiu comunicar bem as conclusões do processo de avaliação interna?- Houve discussão dos resultados, dos relatórios, com a comunidade?- Houve ações e mudanças imediatas como resultado do processo de auto-avaliação?- Houve modificações incluídas no planejamento de futuras atividades?- Que questões foram mantidas e quais mudaram para a continuidade do processo de auto-avaliação no âmbito do SINAES?- Houve divulgação interna do processo e dos resultados da avaliação interna? | | | |
| | | | |

DIMENSÃO 9 - POLÍTICAS DE ATENDIMENTO AOS ESTUDANTES

INDICADOR	DOCUMENTOS/RELATÓRIOS	RESPONSÁVEL	PERIODICIDADE
<p>Estudantes</p> <p>Núcleo básico e comum:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Políticas de acesso, seleção e permanência de estudantes (critérios utilizados, acompanhamento pedagógico, espaço de participação e de convivência) e sua relação com as políticas públicas e com o contexto social. - Políticas de participação dos estudantes em atividades de ensino (estágios, tutoria), Iniciação Científica, Extensão, avaliação institucional, atividades de intercâmbio estudantil. - Mecanismos/sistemáticas de estudos e análises dos dados sobre ingressantes, evasão/abandono, tempos médios de conclusão, formaturas, relação professor/aluno e outros estudos tendo em vista a melhoria das atividades educativas. - Acompanhamento de egressos e de criação de oportunidades de formação continuada. 	<ol style="list-style-type: none"> 1) Pesquisas ou estudos sobre os egressos e/ou empregadores dos mesmos. 2) Dados sobre a ocupação dos egressos. 3) Evidências de atividades de formação continuada para os egressos. 4) N.º de Candidatos. 5) N.º de Ingressantes. 6) N.º de Estudantes matriculados por curso . 7) N.º de Estudantes com bolsas. 8) N.º médio de estudantes por turma. 9) N.º de bolsas e estímulos concedidos. 10) N.º de intercâmbios realizados. 11) N.º de eventos realizados. 12) N.º. de participações em eventos. 13) N.º de trabalhos de estudantes publicados. 	<ol style="list-style-type: none"> 1) NASCE 2) CPA 3) CPA 4) Secretaria 5) Secretaria 6) Secretaria 7) Financeiro 8) Secretaria 9) Financeiro 10) Extensão 11) Extensão 12) Extensão 13) Pesquisa 	<ol style="list-style-type: none"> 1) Maio 2) Maio 3) Maio 4) Março e Setembro 5) Março e Setembro 6) Março e Setembro 7) Março e Setembro 8) Março e Setembro 9) Março e Setembro 10) Dezembro 11) Dezembro 12) Dezembro 13) Dezembro

Estudantes**Núcleo de temas optativos:**

- Os critérios de admissão são conhecidos, discutidos e divulgados? Como são construídos?
- Existem mecanismos de apoio acadêmico, compensação e orientação para os estudantes que apresentam dificuldades acadêmicas e pessoais?
- Estão regulamentados os direitos e deveres dos estudantes? Como?
- O processo de ensino contempla as condições acadêmicas de ordem de matrícula dos estudantes matriculados? Justifique.
- Existem mecanismos que permitam comprovar se foram alcançados os objetivos dos planos de estudos? Como funcionam?
- Existem mecanismos para incorporar novas tecnologias no processo de ensino-aprendizagem? Como funcionam?
- Têm se desenvolvido indicadores para medir os resultados obtidos pelos estudantes? Quais?
- Como têm evoluído nos últimos cinco anos? São empregados os resultados na revisão e organização dos processos de ensino-aprendizagem?
- Quais as condições institucionais desenvolvidas no que diz respeito às questões burocráticas (inscrições, transferências, horários e outros)?

- Quais os aspectos positivos e negativos detectados no que diz respeito às políticas de atendimento ao estudante?
- Quais as dificuldades? Existe um plano para superar as dificuldades detectadas?
- Há instâncias que forneçam bolsas de ensino, pesquisa e extensão? Quais? Quantidade de bolsas e tipos.
- Há instâncias que favoreçam a participação dos estudantes em eventos? Existem programas de mobilidade e intercâmbio? Estão baseados em normas e critérios para sua concessão? Quais são elas?
- Há políticas claras de incentivo à participação dos estudantes em projetos com os docentes? Quais?
- Há políticas de incentivo para a criação de empresas-júnior, incubadoras? Descreva.

Egressos

Núcleo básico e comum:

- Inserção profissional dos egressos.
- Participação dos egressos na vida da Instituição

<p>Egressos</p> <p>Núcleo de tema optativos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Existem mecanismos para conhecer a opinião dos egressos sobre a formação recebida, tanto curricular quanto ética? Quais são? - Qual a situação dos egressos? Qual o índice de ocupação entre eles? Há relação entre a ocupação e a formação profissional recebida? - Existem mecanismos para conhecer a opinião dos empregadores sobre os egressos da instituição? Quais? - É utilizada a opinião dos empregadores dos egressos para revisar o plano e os programas? Como é feita? - Existem atividades de atualização e formação continuada para os egressos? Quais? - Há participação dos egressos na vida da instituição? Como? - Que tipos de atividades desenvolvem os egressos? Que contribuições sociais têm trazido? 			
---	--	--	--

DIMENSÃO 10 -SUSTENTABILIDADE FINANCEIRA, TENDO EM VISTA O SIGNIFICADO SOCIAL DA CONTINUIDADE DOS COMPROMISSOS NA OFERTA DA EDUCAÇÃO SUPERIOR

INDICADOR	DOCUMENTOS/RELATÓRIOS	RESPONSÁVEL	PERIODICIDADE
<p>Núcleo básico e comum:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Sustentabilidade financeira da instituição e políticas de captação e alocação de recursos. - Políticas direcionadas à aplicação de recursos para programas de ensino, pesquisa e extensão. 	1) Orçamento	1) Direção Financeira	1) Março

Núcleo temas optativos:

- No PDI, há relação entre a proposta de desenvolvimento da IES e o orçamento previsto?
- Há compatibilidade entre cursos oferecidos e as verbas e os recursos disponíveis?
- As obrigações trabalhistas estão sendo cumpridas?
- Os salários dos docentes e dos técnicos-administrativos estão sendo pagos regularmente?
- Estão ocorrendo atrasos? Há quanto tempo os salários estão sendo pagos com atraso? As multas dos atrasos apresentados estão sendo corrigidas e pagas?
- Foi necessário acordo com sindicato para que ocorressem estes pagamentos?
- Os equipamentos necessários para o desenvolvimento do Projeto Pedagógico Institucional são atualizados em número e em qualidade?
- Há uma política de espaço físico para atualização e adequação das instalações no atendimento das demandas da IES?
- Compõe o orçamento a destinação de verbas para capacitação de docentes e técnicos-administrativos?
- Existe controle entre as despesas efetivas e àquelas referentes à despesa correntes, de capital e de investimento?